NEW MANUFACTURING ERA

新制造时代

李书福与吉利、沃尔沃的超级制造

王千马　梁冬梅/著　何丹/主编



让中国汽车跑遍全世界，打造“中国制造”新名片

造好车　造趋势　造时代

中信出版集团

版权信息

书名:新制造时代：李书福与吉利、沃尔沃的超级制造

作者:王千马 梁冬梅

ISBN:9787508677330

中信出版集团制作发行

序言 一个中国企业家的进化

吴晓波

一

在我观察的企业家中，李书福是一个特别的存在。我们虽同处浙江杭州，彼此并不熟识。十年前，众多媒体说李书福是“汽车疯子”，蓝狮子也出版了一本关于李书福早期创业的图书，以观察者视角来解读有些“异类”的李书福。当时我有“三问”：

一家国有体制外的民营企业，有没有可能在准垄断行业获得一席之地?

一个几乎没有任何技术及市场资源的后来者，有没有可能在汽车行业里拼出一片天?

一位草根出身的商人，有没有可能蜕变成具有现代商业气质的企业家?

十年后，蓝狮子的创作研究员深入走访了从杭州到哥德堡的几十位吉利与沃尔沃的高管，创作出版了这部《新制造时代》，试图用李书福与吉利的变化来回答之前的三个问题。

在确定这本图书选题之前，我和李书福见过一面，他表现出来的低调、谦逊，甚至有些客套、腼腆，一度让我产生了错觉，以为自己见到了一个“假的李书福”。

当初那个在媒体眼中有些狂妄、偏执，甚至兼具表演天赋的“汽车疯子”，已然不见；站在面前的，是一个谈起汽车制造就两眼放光，从安全技术、绿色节能到“车联网”、智能化都能侃侃而谈的汽车专家。令人印象深刻的，是他脸上流露出的虔诚与敬畏的神色，就像一个精神上彻底皈依的教徒。

这引发了我们的好奇：李书福的这种变化是从什么时候，以及如何发生的?

二

李书福1963年出生于浙江南部，有人说当地人血液里天然就流淌着冒险的基因。在改革开放的大潮中，与柳传志、张瑞敏、宗庆后等创业者一样，李书福凭借能够嗅到利润机会的天赋，大胆尝试各种市场机会，迅速完成了原始积累，在20世纪的90年代末成为最早富裕起来的人。不过，在那个时期创富传奇不只有李书福一人。一个成功的生意人，善于发现并挖掘市场机会，因势而动，逐利而行，对风险与收益精打细算。企业家则不一样，他们会更专注于某项事业，并坚持不懈。当李书福把所有鸡蛋都放在“造汽车”这个篮子里的时候，他就不再是普通的生意人，是在学习做一个企业家了。

1997年前后，单是浙江和江苏两省就有8家以上的民营企业提出了造车战略。别人造车，都给自己留后路，在不放弃原来产业的基础上，把造车当作一个“大诱饵”，希望以此获得政府的支持、银行的青睐。只有李书福最“疯”、最“傻”，一说造车，他心无旁骛地把身家性命都赌了上去。

彼时的李书福没多少钱、也没核心技术，在被外资车、合资车垄断的市场上以低价策略到处搅局，还时常口出狂言，“汽车疯子”的名号由此得来。很长一段时间，李书福的煽情、草根与看似木讷，为他赢得了国内传媒的同情与好感；他的偏执与疯狂，也为吉利品牌赢得

了关注。这些并不足以给李书福与吉利带来关键性的改变。2007年，吉利汽车21.9万辆的年销量仅为产能的一半，在中国汽车市场名列第十、市场份额为2.5%，吉利在国内消费者中的认可度并不高，在国际上也属于无名之辈。

三

吉利并购沃尔沃，让李书福实现了惊险的一跃。

2008年全球金融危机，给了中国资本在全球范围内并购优质资产的机会。在汽车行业，南京汽车集团收购英国罗孚、上海汽车集团收购韩国双龙、北汽控股收购瑞典萨博等等跨国并购案密集上阵，最著名的是吉利并购沃尔沃。

从2002年开始，李书福就一直盯着福特旗下的沃尔沃，几经波折，终于8年后得偿所愿。李书福用一次并购让全世界认识了他，认识了吉利。

这次并购带给吉利的变化是显而易见的。沃尔沃的3家工厂、1万多项专利权、完整的技术研发体系，能够反哺吉利汽车的技术研发，形成了均衡的产品线和完整的制造体系。

带给李书福的变化，可以用“冲击”来形容。沃尔沃的供应链、员工培训体系、安全试验中心、大型试车场以及遍布全球的销售与服务网络，让李书福学会用全球化的商业思维，在不同文化的冲突与融合中去体验管理的艺术与智慧。

20世纪八九十年代是一个草根创业者激情澎湃的年代，一大批创业者像李书福一样，出身草莽，不无野蛮，性情漂移，坚韧而勇于博取。他们处理任何商业问题都能够用最简捷的办法直指核心，能够拨

开一切道德的含情脉脉而回到利益关系的基本面，中国越来越大的经济规模给了他们无限的可能性。

但进入21世纪后，中国经济开始融入全球，企业家也逐步融入世界主流的商业文明。在全球化竞争界面上，随着人口红利、成本优势渐次消弭，求速度、粗放式发展归于沉寂，中国制造转型升级刻不容缓，敬畏技术、敬畏市场、敬畏规则成为每一个企业家的必然选择。

近来年，社会关注更多的是企业的商业模式转型。事实上，企业转型的关键在于人的转型，首要的又在于企业家的进化。通过本书我们可以较为清晰地读到，在这个巨变的时代，李书福这一代企业家身上所呈现出的巨大撕裂感，可以看到他们的创新与进取，也看到他们的反思与救赎。

这才是一个中国企业家进化的全部。

序曲

当一棵毛竹破土而出，进入大众的视野，我们应当知晓，它必定已经历过天寒地冻，穿越冰雪消融，聚集了足够的变量和势能。

2016年9月1日，中国井冈山，碧山苍苍。李书福正和他的吉利汽车高管团队登高远眺。

作为革命圣地，井冈山在90年前迎来了南昌起义28000多人打剩下的800多人。军事研究专家金一南在《浴血荣光》一书里写道，这800多人能不能保留下来？对失魂落魄者来说，这800余人是残兵败将；对胸怀大志者来说，这800多人是一堆可以燎原的火种。

李书福熟知井冈山上的过往风云。沉浮商海30载，他又何尝不是被历史浪潮塑造成了一个执拗造车的幸存者、挑战者和领跑者呢？

李书福载着寓意爬坡，突然对随行的人说：“你们看，它们都长到上面来了。”

大家顺着李书福手指的方向一看，原来是山上的那些毛竹，其中有不少竹子的根都长到了地面上。

了解情况的人马上给李书福解释：“这些竹子的根需要在地下长5年才能长到地面上，然后再从这上面长出毛竹。”

毛竹，常与松、梅共植，被誉为“岁寒三友”。此刻的全球制造业普遍面临下行压力，提早感受到了寒冬的凛冽，李书福所带领的吉利集团逆风突围。

事实上，吉利汽车之路走得并不平坦，它不断面临质疑与挑战，用公关高级总监杨学良的话说，正是“认准一个方向，坚定一个信念，凝聚一股力量，提炼一种精神，完成一个使命”的企业文化，支撑着吉利在汽车王国里站成了一棵迎风而立的“毛竹”。

作为第一家民营车企，吉利1997年起步，立志要造老百姓买得起的好车。2007年吉利第一次转型，从价格竞争主导转向技术和性能领先主导。2010年收购沃尔沃轿车后，吉利开始了再次转型，从“技术吉利”转向“品质吉利”。

最激烈的转型发生在2014年。那年年初，李书福在一个产业论坛上讲道：“汽车行业正面临着一场变革，尽管海面上看起来静悄悄的，但实际上海底已经暗流涌动，谁不变革谁就将先死。”

说这些话的背后，一方面是中国汽车市场产销双超2000万辆，连续5年位居全球第一；另一方面是合资车降价绞杀自主品牌生存空间，导致整个自主品牌汽车销量同比下滑16.24%。吉利汽车销量更是同比下滑22%，遭遇了造车20年来唯一一次销量下滑。

巨大的竞争压力和来自各方的质疑，考验着李书福的战略定力。“一个吉利”的品牌回归，标志着吉利平台化战略的启动，吉利开始造精品车。吉利围绕着开发产品、掌握核心技术、产品在市场上的表现力等几个关键词，开始了从研发、制造、采购到营销各个环节的大调整。

在整体车市低迷的2015年，转型之战从博瑞“仰攻”开始，拉开了吉利精品3.0时代的序幕。有趣的是，相较2014年的销量下滑22%，一年后的吉利汽车却是以同比22%的增幅领涨自主品牌。在指挥了这场“翻身仗”的吉利汽车总裁安聪慧看来，“2020年200万辆”只是吉利的底线。

此时，李书福的全球化战略也迎来了高光时刻。2015年沃尔沃汽车的利润是2014年的3倍，用事实回应了外界对李书福能否打破中国企业海外并购必败魔咒的质疑。最新的消息是，位于中国大庆的吉利制造基地开始向美国出口全新S90长轴距版豪华轿车。与其他品牌在中国实行的“国产化”完全不同，大庆工厂作为沃尔沃的全球性制造基地，中国制造的沃尔沃汽车不仅满足本土需求，还将供应美国和欧洲等全球主要市场。

这意味着李书福在吉利并购沃尔沃6年后，成功打造了一套全球化的汽车制造和供应链体系。沃尔沃汽车集团总裁汉肯·塞谬尔森更是认为，“中国汽车工业进入了一个由沃尔沃开启的全球化生产和出口的新时代”。

“我们没有辜负当年福特的托付！”李书福心里一直很认可福特作为世界汽车巨擘的胸怀与责任意识。李书福知道不是有钱就能买到沃尔沃，他珍惜福特汽车对自己的信任。曾有国际媒体将李书福比作中国的亨利·福特，作为各自汽车品牌的创始人，亨利·福特生于1863年，李书福出生于1963年；奇特的还有，吉利成立于1986年，而100年前的1886年，德国人发明了汽车。

这也许只是历史的巧合，但我们更愿将其看作一种机缘与责任。世界汽车工业文明与工匠精神的接力棒，开始从西方移交到中国人的手里，沉甸甸的，熠熠生辉。

上篇 书福造车

我们从绝望的大山上，砍下一块希望的石头。

——马丁·路德·金

《我有一个梦想》

第一章 一开始，造汽车是一个秘密

“先天不足”

没有多少人，相信李书福能造出汽车。

“2000年我第一次见到李书福，当时一起做《对话》节目。当时李书福说他要在中国造汽车，引起了全场观众的不屑，现场观众对他并不信任。因为他原来只是卖摩托车的，还是一家民营企业，在中国有那么多大企业在搞汽车。李书福坚定地说我就是要造汽车，后来李书福得了一个外号‘汽车狂人’。”李书福多年的好友，也是中国企业走向海外的代表人物柳传志在2015年全新沃尔沃XC90发布会现场如是说。

事实上，就是在当时的汽车行业内，对于李书福造汽车这件事，许多人同样是摇头质疑。在很多人看来，李书福造汽车有三个明显的不足：第一，他只有1亿元左右的现金，如何进入一个投资巨大的行业？第二，吉利是做摩托的，没有任何汽车业的经验积累。第三，也是更为重要的一点，造汽车可是国家要做的事情，一个民营企业家没有政府的支持，怎么能做得成?

脱胎于计划经济体制的中国汽车产业，长久以来一直具有管制性特征与浓厚的计划经济色彩。在20世纪80年代之前，中国汽车的骨干企业，如中国一汽集团公司（一汽）、第二汽车制造厂（二汽）、中国重型汽车集团有限公司（重型）、南京汽车集团有限公司（南汽）、中国长安汽车集团股份有限公司、上海汽车集团股份有限公司（上汽），以及京津冀的一些汽车公司，都归属于国家。在邓小平的支持下，中国汽车工业才走上了合资的路径。

通过合资，在轿车工业上中国最终形成了“三大三小两微”[注]这一不可逾越的局面。在积极意义上，合资让中国汽车工业在资金、技术极度匮乏的窘境下，打通了一条生路。但从另一个角度看，它也给后来者带来了无形的压迫。

对中国轿车工业的生产，国家从上到下都认为轿车的发展要有战略布局，同时也要有竞争，在竞争的基础上扶植。

然而，这种竞争却没有给中国的民营企业留出空间。中国迄今仍是一个非典型的现代国家，政府掌控着无限的资源，庞大的国有资本集团盘踞在产业的上游并参与政策的制定。

在1987年8月中国轿车工业艰难取得“准生证”的北戴河会议上，由国务院办公厅拟订的会议纪要第四条便是：“今后轿车生产主要依靠一汽、二汽，此外，上海大众公司首先要把国产化搞上去。在全国范围内不再安排新的轿车生产点。”

随后，国家更是从上到下严格地控制了汽车的生产资质。1994年，中国发布了《汽车工业产业政策》，规定企业需要取得“许可证”，才能生产并销售这些汽车产品，没有这张“许可证”，就是见不得光的“黑户”。

李书福造车，面临着种种尴尬。

1998年8月8日上午8时，李书福特意挑选了个好日子，他想借这个彩头，推出自己在造车史上第一款真正量产的产品。

当时这款叫“豪情”的车有着明显的拼凑痕迹：前脸儿有些像奔驰，车身和底盘有些像夏利，发动机是找夏利买的，而变速箱则来自菲亚特的两厢轿车。

无论如何，车造出来了，李书福很兴奋，向全国发出了700多张请柬，摆了100桌酒席，还在吉利所在的临海大街上，挂满了“造老百姓买得起的好车”“热烈欢迎各位领导莅临吉利视察”的横幅，期待客人的到来。

面对这个初生的婴儿，省、市部门领导几乎都婉言回绝。这个在沼泽地上建起的浙江临海吉利豪情汽车工业园，马上要进行第一辆吉利汽车下线仪式，现在却陷入无人祝福的尴尬境地。

毕竟在当时看来，李书福的造车与中央政府的汽车产业政策背道而驰，不得不让人对吉利避而远之；甚至还有一种极端的看法是，“私自造车，可能是犯罪”。

李书福不死心。天无绝人之路，他空落落的内心里突然闪过一丝希望，他想起了一位媒体朋友曾给他讲过的一人一事。

时任浙江省副省长的叶荣宝曾带领浙江18家重点汽车配件企业的负责人去上海，希望从汽车生产大市获取一些零配件订单。

副省长带队，企业家们自然受到热情款待，但结果却让人失望，大家空手而归。归途中，叶副省长下了狠心：浙江一定要有自己的整车厂。

在这句话的背后，隐藏着一个比较尴尬的现实：浙江民营企业发达、经济繁荣，但汽车产业始终是一个弱项。这导致了大量在生产汽车配件领域有很大优势的浙江民营企业，在行业竞争的过程中，面临着其他地方政府干预的问题。地方政府为了增加税收，一定会优先保证当地企业的发展。这意味着，如果浙江省没有自己的整车厂，那些汽车配件企业就很难从外人手里获得订单。

尽管和这位女副省长从未打过交道，但李书福还是在下线仪式的前一天，试着给叶副省长发了一份传真，邀请她参加吉利汽车下线仪式。

8月8日的好彩头，给李书福带来了好运气。8月7日下午4点不到，他接到叶荣宝的秘书打来的电话："你们的汽车要做出来了，是要下线吗？"

"是啊，是啊，我们要请叶副省长过来看看。"

"叶副省长说，她会来参加的。"

这位秘书的电话一下子让人有了拨云见日之感。

第二天，叶荣宝果真急驰300多公里，从杭州赶到了临海。副省长到场了，省、市有关部门的领导当然也得陪同。结果，那些请的、没有请的，全都来了。

李书福每次谈到这个往事时，总会表达对叶副省长的感激："她的到来给了我们一个极大的鼓舞，鼓舞我们继续支撑下去。"

政府领导及时给了李书福精神鼓舞，可市场还是给他浇了一盆冷水——在豪情车的展销会上，一辆车都没卖出去。

但李书福骨子里涌着的"台州式的硬气"并没有泄掉。

哪里有市场，哪里就有李书福

李书福的家乡在浙江台州，向东就是太平洋。用孔夫子的话说，虽万折而必复东，大海是一种向外的力量，哺育了人的冒险精神；在

面对风浪之时，又能内化人的团结互助精神。

李书福出生在20世纪60年代的台州农村。出身给自己带来的影响，对李书福而言，并不为惧，他一不怕穷，二不怕苦，三就是想致富。

致富的方式有很多种，李书福一开始想到的是自行车。

有一天，他在就读初中的校门口，无意间听到了两个大人的谈话，其中一个人抱怨回家得走10多里路，很累；另一个骑着自行车的人打趣地说："行啊，你出钱，我骑车载你。5毛钱10里地。"这一下子让他发现了一片新天地——何不用自家的老式"二八"自行车来挣钱呢？

问题是，谁会相信一个孩子骑车带人的技术与能力？李书福得先学会抢到生意。从当地的四号桥到一号桥，大人要一元五角，他只要一角，他一下子"站稳"了市场。这时的李书福就有了做生意的念头。

看得出少年时代的李书福并不是一个安分的读书郎。在党的十一届三中全会召开时，高中生李书福天天听《新闻广播》，虽不懂得其中的大道理，但他总有一种大时代要来了，得赶紧考虑挣钱的事的紧迫感。

又是一次歪打正着，在高中学校的门口，有一个国营的照相馆，李书福这批毕业生都要来此排队拍毕业照。他站在一个长队中，耳边不断传来同学们的抱怨声，他心中一动，嗅出了另一番味道。

接下来的故事是，在轮到自己拍照时，李书福主动向老板说自己想学习拍照，被老板一口拒绝。于是他托人说项，最终成了这家照相馆的学徒，白天为师傅免费干活，晚上就睡在同学家的过道里。两个

月后，聪明的李书福就学会了人物、艺术等摄影，以及灯光、布景的技巧。

接下来，李书福开始了自己的创业生涯。

他向父亲借了120元买了一部相机，一个人骑着自行车，在台州的街头巷尾为别人拍照赚钱。没有营业场所和招牌，他只能四处游逛，收入也不固定，常常被人称为“野照相”。为了让客人更能接受自己，李书福主动跟顾客们表示，拍照不要钱，让大家看照片，如果喜欢再买走。

一年下来，李书福竟赚到了2000元钱，在那个一个技术人员的月工资不过50多元的年代，这种赚钱的速度有些惊人，很快他就开起了照相馆。

走上创业之路的李书福，并不愿意将自己局限在一个不大的行当里。他先是发现照相用的定影液很赚钱，就做定影液生意。在做定影液的时候，无意中发现溴化银是个值钱的东西，他就去找高中化学老师，研究怎么从溴化银中提取出银来卖。

再之后，他又研究出从一种混合金属中把铜和银分离出来的技术。通过废旧市场，李书福分离出来的银也越来越多，后来都用麻袋去装，“发了大财”。但这些还不足以填满他的“野心”。

1984年，财经作家吴晓波在《激荡三十年》中所定义的“中国公司元年”，李书福正式进入制造领域，开始生产电冰箱的关键配件。紧接着1986年李书福组建了黄岩县北极花电冰箱厂，生产“北极花”牌电冰箱，开启了他真正意义上的创业历程。

1989年国家政策调整，开始对冰箱进行定点生产，“北极花”没进入名单。李书福一狠心，把设备、厂房等给了当地政府，自己则南下

深圳去读书。上学期间赶上宿舍装修，市场嗅觉敏感的李书福发现一种镁铝曲面的装潢材料很好卖，随即返回台州，成立了黄岩吉利装潢材料厂，李全福的公司也有了属于自己的徽标。这个老徽标的形象是一轮初升的太阳，放出万丈光芒，意喻着李书福的万丈雄心。

刚开始生产镁铝曲板，后来又生产铝塑板，这些给李书福带来了巨大回报。创业初期，李书福像很多私营企业老板一样，在利润的驱动下，抑制不住扩张的冲动，四处出击，尝试了很多行业。直到有一天，他栽在了房地产上。

1992年，海南房地产业热潮涌起，李书福带上几千万元去炒楼，结果接到了最后一棒，血本无归。这给了他一个大教训，他得出结论：我只能干实业！

造车的念头

造汽车，并不是李书福的心血来潮。

李书福几兄弟从小喜欢车，在家里的床底下，曾堆满了用泥巴捏的“小包车”。这个在诺查丹玛斯(注)预言中被描述为“长着四个轱辘、屁股冒黑烟的甲克虫”，诞生之初只是西方富人的玩具，进入中国也脱不掉贵族气。不过，随着改革开放的推进，高高在上的轿车也开始“接地气”。

1987年5月，湖北十堰举办了“中国汽车战略研讨会”，预测国内轿车的主导市场将从公务和出租用车转移到私人用车。

更多的有识之士也在努力突破思想禁区，推动轿车进入家庭。1989年，知名汽车专家李安定在《瞭望》周刊上，发表了题为“但愿不

是一个梦——轿车私有化的思考”的文章。

1994年4月，国务院公布的第一个《汽车工业产业政策》中更有如下表述：“国家鼓励个人购买汽车……任何地方和部门不得用行政和经济手段干预个人购买和使用正当来源的汽车。”这对突破私家车禁区具有观念上的重大意义。政策意味着，中国汽车市场的逐渐开放，将迎来一片让人憧憬的巨大汽车消费市场。

时势敏锐的李书福看到了政策背后的大趋势，他萌生了造车的念头。

但当时，汽车业还没有对民营资本开放，连造摩托车都要许可证。李书福不得已，只好找一家国有摩托车厂合作，用对方的许可证来生产，然后每辆车给对方支付一定的费用。

有一次发生了个意外，公司让一个员工去采购五金件，该员工借来一辆摩托车，结果在路上发生意外，和一辆军车迎面相撞，幸亏他及时跳车，人没事，但摩托车毁了。李书福在查看受损车辆时，发现自己也能造踏板摩托车。

又是一个商机。李书福花一年多时间把踏板摩托车造了出来，结果在市场上销售得非常好。眼看销量暴涨，合作方却提高了要价。不得已，1995年李书福将临海一个国营的“鹿城摩托车厂”整体并购了过来。

当时鹿城摩托车厂亏得一塌糊涂，眼看要倒闭了，别人碰都不敢碰。吉利为它付出了大代价。这样一来，吉利就有了自己的摩托车生产许可，它和今天资本市场上的“借壳上市”很有相似之处。一步步冲开头顶上压着的那些石头，从而获得自己的生长空间，是当时中国众多草根商人寻求生存空间的典型方式。

尽管为之交了不少昂贵的“学费”，但李书福曲线解决了许可问题。更重要的是，这是李书福商海生涯里的第一次并购，具有基石般的意义。

生产铝塑板和摩托车都很成功，但李书福心中始终有一个造车梦。推动李书福走上造车之路的，除了梦想、商业趋势，还有令他头疼的创业周期。当时中国市场可谓野蛮生长，他率先进入某一行业，获得成功，模仿者马上一拥而上，于是他被迫转战新的行业。李书福先后辗转家电行业、建材行业，再到摩托车行业，莫不如此，这让他有些无奈。

而在李书福看来，汽车行业是一个门槛比较高的新兴产业，不是谁都能随便进出的。“我认为汽车是一项高度全面和复杂的业务，人们无法轻易进入这一行业并破坏整个格局。”

“自从买了第一辆车，我就想造汽车了。”

早在造摩托车之前，李书福就动过造汽车的心思。在深圳求学期间，他买了人生的第一辆车，是另一个造车狂人唐锦生生产的中华汽车。他拆开一看，里面也没什么太复杂的东西嘛。李书福认为自己造汽车，并不是那么遥远的事情，甚至简单地认为：“汽车不就是摩托车再加两个轮子吗？摩托车能成功，汽车为什么就不可以？”

在造摩托车时，李书福就已经想好了日后轿车的名号，一个叫“豪情”，另一个叫“美日”。单就“美日”而言，有两层意思：第一层意思是“美好日子”；第二层意思就是，美国和日本汽车的品质都不错，取名“美日”的话，让人联想到这款车对品质的追求。

当他提出这个想法时，一开始在内部遭到强烈反对。好在公司有些钱了，董事会最终还是同意先投一笔钱试试看，不行就撤呗。

造“奔驰”一样的车

本来李书福想在自己的家乡路桥造汽车，但当地政府对此不感兴趣，一直没有同意。幸运的是，临海给了他机会：该市在城东有一个省一级的经济技术开发区，一直没有搞起来，还是一片沼泽地，就建了三层高的两栋楼，其中一栋还养了一些鸭子，几个老头守在那儿；另一栋则空在那里，草长得很高，里面全都是水。

临海看上李书福，是看中了他的摩托车产业，希望他能将这一产业放到这里来，从而带动整个开发区的GDP（国内生产总值）增长。李书福却提出将整个开发区800多亩地都买下来。有人一下子就警惕起来：吉利搞摩托车，也不至于一下子扩张这么多厂房吧，不会是想搞房地产吧?

在土地审核时，果然有人质疑李书福：“厂房怎么这么大？”

李书福回答得“天衣无缝”：“我们要造全国最大的豪华摩托车产业园。”就这样，造汽车的秘密基地有了着落。

1996年夏，李书福把刚大学毕业的安聪慧叫到身边，指着一张图纸对他说：“你去临海造一个摩托车厂吧。”李书福得找一个靠谱的人来执行自己的造车大计。

一个月后，在外出办事的路上，李书福突然对安聪慧说：“那块地我们要用来造车。”

“是那种车吗？”安聪慧很惊讶，指着车前面正在行驶的一辆皮卡问。

“不，就要造这种奔驰车！”李书福看着对方，拍了拍车内的座椅说。

“我们审批的不是摩托车厂吗？”安聪慧有些蒙了。

“如果我们说是汽车，能被批下来吗？这是一个秘密。”李书福露出了农民式的狡黠一笑。

被委以重任的安聪慧，从湖北经济管理学院毕业没多久，拿着一床被子和其他几位同学一起到吉利创业。

安聪慧和李书福是校友，不过，他的家乡新疆并没有太多的民营企业。一提到民营企业，大家都自动地将其归为“个体户”。

安聪慧对李书福与吉利的好感，源自1995年的一件事——李书福在湖北经济管理学院设立了“吉利奖学金”，每年10万元，奖给品学兼优的学生。

这种由学生给学生设立的奖学金，可以说创造了中国教育史上的一个佳话。这也让安聪慧觉得李书福对教育事业挺支持的，有社会责任感。

临近毕业的安聪慧本意是留校，校长却极力鼓励他选择另外一条路：李书福想从这批即将毕业的学生中挑选一些人，去吉利集团工作。

校长这样告诉他，如果你留校，最起码要坐10年冷板凳。但是，你要是跟着书福，就有干事业的激情。

这通话，被安聪慧听进去了。他接受了李书福的面试。李书福告诉他，我们需要找一些年轻人，大家有强烈的事业心，有共同的目标，来一起干一些大事情。

没等多久，加上安聪慧，一共13人被吉利录用，安聪慧排在第一。

春节一回家，家人死活不同意，亲戚朋友也同样不看好，说你一个大学生，却去一个个体户那里。不过，安聪慧还是觉得自己应该拼一把，万一不成再想办法，所以到吉利的时候，安聪慧只带被子，没带褥子，就打算着随时能撤回来。

李书福果真没有食言，对他重视有加。不仅及时办理手续，安排宿舍，而且让人事部门的领导主动去询问安聪慧到底想做什么样的工作。

安聪慧从一些管理类的书籍中看到这样的理论，大概意思是说最能让人搞清楚一个企业的是它的财务系统，因为所有的经营结构都是通过财务数据显示出来。他决定去系统学习财务知识。

部门领导也尊重他的意愿："那好吧，给你安排在审计处。"说是审计处，但这个刚成立不久的部门显然跟我们现在想象中的审计有着很大的差别，它干的是杂活，哪里有问题就得去哪里。

让安聪慧记忆深刻的是，当时吉利正在扩大规模，搞工程建设，基建处人手不够，李书福就说："让小安去。"于是，安聪慧就穿着套鞋、戴着草帽，一手皮尺一手卷尺，挖地基，量土方。他说："那时候大学生还很少，你让一个大学生干这种事情？可我觉得挺有意义的。"

李书福出差喜欢把安聪慧叫上，他也乐于跟着李书福到处走。这里暗藏着他的一个想法，那就是通过自己的观察，看看对方到底是不是干事业的人。有一次半夜出差途中，路况不好，车子被堵在半道上，李书福主动安慰大家，还把自己的食物分给同伴。这种朴实、待人真诚的做派，让安聪慧觉得"李书福应该是一个好师傅"，这样的为人，一定能成事。

在吉利位于路桥的摩托车厂，安聪慧彻底被镇住了：里面乌泱泱的有3000多人同时在作业！当时他就想，这哪是个体户，冲这规模，

他也要留下来。

---

1. “三大三小两微”中“三大”指一汽、东风、上汽，“三小”指广汽、天汽、北汽，“两微”指云雀和奥拓。——编者注
2. 诺查丹玛斯（拉丁语名：Nostradamus，1503—1566），法国籍犹太裔预言家，以卓越的占星学才华而声名远播。——编者注

第二章 请给我一次失败的机会

在沼泽地上建“汽车王国”

就在安聪慧负责基地秘密建设的同时，李书福开始了造车运动。准备了一年之后，吉利正式对外宣布投资5亿元，进军汽车业。

消息传开，引来的依旧是质疑与嘲笑。在当时能拿出1亿元，已经算是有钱了，但是在造汽车面前，是杯水车薪。要知道，当年上海大众投产桑塔纳时，国家投了十几亿元。按照国家产业政策，1994年对地方政府进入汽车产业规定了15亿元的准入门槛，前提是得到政府的批准。

在讥讽者看来，汽车行业属于国企垄断，一个毫无造车经验的民营企业也想来插一杠子，真是不知天高地厚。

李书福生硬地回应：造汽车没什么难的，不就是四个轮子加两排沙发吗？安聪慧明白他当时说这句话的用心：“为了打消大家的疑虑，他只能将复杂的事情简单化。”

李书福心里清楚，“世界汽车工业已经形成了非常成熟的技术，完全可以为我所用，只要有钱，就可以买到技术、买来零配件，请到人，设计出好的产品”。

但就在供应链上，李书福也碰了一鼻子的灰。他去自己生产摩托车时的合作公司，准备请它为吉利提供汽车零部件。一开始，对方很

热情，带李书福等人去上海大众桑塔纳的车间看了一下，又把该公司的总工程师请来。

“你们准备搞什么？”

“生产汽车。”

“生产什么汽车？”

“生产轿车。”

“生产什么小轿车？”

“中低档的小轿车。”

在连珠炮式的“审问”之后，总工程师又问到一个问题：“你们有多少钱？”

李书福说：“我们钱不多。”

没过几分钟，总工程师借口去洗手间离开了。

后来李书福才听到对方传来的意见：就这点儿钱还想造车？原本他以为这些人是想搞汽配城的。

除了人们的质疑，李书福还面临一个关键问题：吉利需要一张许可证！造车之初，李书福就四处走动，争取汽车生产许可证。他先找到当地经委，得到的答复是不可能。李书福决定一级级往上找支持。

一直找到机械工业厅，李书福好不容易见到时任厅长。厅长不相信，问他：“你想造汽车？”

李书福很爽快地承认了。对方直接反问：“怎么造车，你懂吗？你了解发动机从哪里来吗？钱和技术又从哪里来？”

李书福一看阵势不对，赶紧说：“厅长，我不生产汽车，我确实生产不了。不过，我先研究一下行不行？”这个说法很新颖。

李书福心里清楚，自己不能和国家政策对着干。但是，自己又不可能真的放弃造车，不妨先借“研究”的幌子打个擦边球。

在忐忑不安中，厅长给了他一句话：“你研究研究，那是你的事情，这个你去研究吧，和我们是没有关系的。”可在李书福这里的理解，就是政府领导没有明确反对嘛，这个事可以继续干。

于是，研究的结果就是，在那片沼泽地上，建设三大区域：一个是工厂区，一个是学校区，还有一个是生活区。李书福有一个生态式的设想，就是在这块土地上，除了厂房之外，还要开办一所汽车技术学校。对造汽车来说，吉利当时积累的人才是远远不够的，除了邀请一些外部专家来搞研发，李书福还需要在吉利内部实现造血功能。

安聪慧记得当年在沼泽地上建造厂房时的艰辛。一到临海，他便挑起了指挥部副总指挥的重担，在这个没电、没水、没通信、没饭店、没商店，什么都没有，有的只是蚊子的地方，一待就是很长时间。

正是在这片沼泽地上的坚守与决不妥协，李书福的“汽车王国”终于起步了。

夭折的“吉利一号”

在开始正式造车之前，李书福给自己提了6个问题：

第一，能不能搞出车来?

第二，生产权能不能解决?

第三，能不能卖出去?

第四，能不能赚钱?

第五，卖出去了，赚钱了，质量的耐久性、可靠性能不能保证?

第六，中国加入世贸组织以后怎么办?

首要的一点是能不能搞出轿车来?

为了实现这个目标，大家又围在一起开始“研究”。正好副总顾伟明当时有一辆红旗车，是他花了29万元买的，他咬着牙手一摊说：“要不，先把我的红旗车拆掉研究研究。”

看来，从李书福拆摩托车开始，吉利人已经形成了拆东西搞研究的传统。在拆红旗车的过程中，大家都很小心，一个零部件接一个零部件地拆下来，一边拆，还一边照相，生怕到时候还原不了，亏了车主顾伟明。

拆一辆红旗车，显然样本还不够。既然李书福喜欢的是奔驰车，那大家就趁他出差的机会，将李书福新买的那辆奔驰车也给拆了。比起红旗车，奔驰车的结构复杂得多。比如说，当时它有ABS（防抢/锁死刹车系统），红旗车没有；它有安全气囊，红旗车也没有……

拆到后来，顾伟明发现，还原不回去了。再过两天，李书福就要出差回来了，这该怎么办才好？他只好硬着头皮给李书福打电话说，你的汽车没有了。

李书福问：我的汽车怎么就没了?

顾伟明只好“坦白”，李书福却没有责怪的意思，轻描淡写地说了句：“装不起来就装不起来嘛！我们要研究，多研究。”

此后，李书福又买回了一些好车，有跑车，有轿车，有客车，有奔驰，有宝马，有丰田，各种各样的。还跑到一汽，买回了红旗车底盘、发动机和变速箱等一些关键配件，以及相关电子电器等，大家又研究了大量的汽车实物……

不过，还有一些好点儿的东西，只能偷偷地从香港或者国外带回来。

桂生悦正是李书福在这一时期的“好帮手”。当时桂生悦正在香港为华润工作，是华润旗下一家公司的总经理，参与海南岛的一些建设项目时认识了李书福。刚认识李书福时，桂生悦觉得对方无非就是内地的一个“小老板”。但让他惊讶的是，这个“小老板”显然不同于他经常接触的那些老板，人家夜夜笙歌，李书福却是四处求学。他觉得这个“小老板”志向大，有点儿不同凡响。

果真有一天，李书福给他打电话说：“阿桂，你帮我买一个汽车发动机。”

这时桂生悦才知道，李书福要造车了。

李书福之所以找桂生悦，是因为他在华润工作，有一些工作上的便利，比如说有“两地车”，是粤港两地牌照的车。开着这个车，桂生悦可以在香港与内地之间来回跑。李书福想要什么东西，无论是汽车发动机，还是汽车方向盘，他都可以先在香港买好，然后开车送到深圳，再由李书福派人到深圳来取。

有人曾问：谁是吉利最早的设计师？得到的答复是钣金工！这真不是戏言，这就是当时中国民营制造企业的创业状态。

拆了装，装了拆，还真让李书福一鼓作气地搞出了一款产品，也是吉利汽车制造史上的第一台轿车——吉利一号。它是用红旗车的底盘，加奔驰车的外形，再采购一些零散的钣金件，通过人工，一榔头一榔头给敲出来的。

为了规避版权，加上控制成本，李书福决定为这辆车制作一个崭新的外壳。也正是受到了中华汽车的启发，他从重庆聘请来了一位玻璃钢制造专家熊学斌，为“吉利一号”打造玻璃钢车身。

这种玻璃钢虽有“钢”名，里面却不含金属成分，只有无机材料玻璃纤维布和有机材料树脂。使用这种钢不仅能降低成本、维护简单，而且当车是新车的时候，绝对是很靓很梦幻的，半透明的绿色车身如同童话中的水晶车。

一开始，李书福对这样的新车倍感振奋：“用红旗车底盘和发动机，上面壳是玻璃钢复合材料，做出来以后跟奔驰280一模一样，非常漂亮。”他发动了汽车，沿着台州街道转了一大圈。的确，这辆前面瞧着像奔驰、后面瞧着像红旗的“吉利一号”，让台州市民大开了眼界。

为了营造更大的声势，李书福还在台州电视台上做了广告，结果还真的有不少人前来询价。

李书福得意地召开了“吉利一号”汽车试验成功座谈会。然而，座谈会几乎开成了批判会。在这次会议上，大家说得更多的是缺点——因为是组装，再加上没有经历过什么耐久性实验、可靠性实验，所以汽车有许多衔接和配套的毛病。

除了方向盘转不回来，玻璃钢外壳也出现了各种问题。它虽然漂亮、省钱，但没有金属材料结实。四个重重的车门挂上去后，很快便发生了铰链松动导致四个车门下坠的问题，长时间驾驶后，玻璃钢的稳定性不及金属，不是这里变了形，就是那边翘了起来。

最让李书福头疼的还在后头。没几天，他就接到了通知，说车的“出生”有问题，要停止生产。

李书福日后回忆起来很是遗憾：“那个时候这个车如果能够投产的话，是非常有市场的。可是我们没有生产权。”这次省里的机械厅很严肃地批评了他。

李书福并不死心，为此又跑了一趟机械工业部。“我不死心，跑到国家机械工业部，1997年去过，1998年也去。我拿着我那辆车的照片给他们看，告诉他们我们就是想生产汽车。机械部的人说，你生产这样的汽车，国营企业怎么办？”

难道真的就这样失败了吗？

“有头无尾”六字头

各种碰壁，也让李书福彻底明白：造汽车必须要上国家“目录”，这门槛已经绕不过去了。

在中国的汽车产业政策里，还藏着一个外人并不太清楚的分类标准。在2002年3月1日正式实施《汽车和挂车类型的术语和定义》之前，中国汽车的分类标准将汽车分成了七大类：“1”为货车，“2”为越野车，“3”为自卸车，“4”为牵引车，“5”为专用车，“6”为客车，“7”为轿车。轿车就被俗称为“七字头”。

李书福仔细研究“六字头”和“七字头”之间的区别，发现这种区分实在有些无趣：非要把七字头的轿车定义为三厢、四个轮子、五个座位，然后一头是发动机，一头是行李厢；有些六字头的轻型客车实际

和轿车相差不了多少，只是没有车屁股变成两厢罢了，李书福戏称这是“英雄气短”。

当然，在20世纪90年代的中国大街上跑的方头方脑、标准三厢的丰田皇冠、尼桑公爵，影响了中国人的汽车审美标准，人们觉得只有三厢车才是真正的轿车。

有个故事可以说明问题。微型轿车天津夏利刚刚投产时，这款源自日本大发汽车公司技术的两厢新车，新潮、圆润，代表了其后全球小型轿车的时尚潮流，然而就在中国不受待见，有人把夏利叫作“一口鞋”。厂家做了一个市场调查，答案众口一词：贵两三万元不要紧，带“尾巴”的车乘客愿坐，司机爱开。天津夏利很郁闷，只好开发了一款三厢车。实际上，增加一个后备厢，不但成本增加了两三万元，更是破坏了原车型的紧凑性和空气动力性能。

在拿不到“七字头”的生产许可之时，“有头无尾”的“六字头”也未必不是一个合适的选择。有一天，李书福在翻目录公告时，突然发现有一家生产“六字头”客车和两厢轿车的德阳汽车厂停产了，但是目录还保留着。

李书福很兴奋，赶紧通过朋友去找。发现这个厂原来是德阳司法厅的下属企业，地址有点儿吓人，在德阳监狱，主要是用来劳动改造犯人的，很早就停产了。

这让李书福看到了希望，急忙赶到德阳见到了监狱长，表达了自己要生产汽车，需要向他们购买目录的愿望。对方一听，马上说，那可不行，国家规定不能买卖目录，只能跟他们合作生产。李书福想了想，也只有点头的份儿，先走挂靠的老路再说。

一开始，李书福想把这个厂建在临海，只用四川德阳的名称，对方不同意，说名字在四川，厂却在临海，会违反国家的规定。李书福

继续和他商量，问能不能在临海建一个分厂，对方倒是同意了。但问题是，这不仅需要四川省监狱管理局同意，还需要四川省的机械工业厅同意，更需要机械工业部同意，任何一方不同意，你就是有能力开也开不了。

没办法，李书福只好在这家监狱里搞了一个简单的工厂，叫四川吉利波音汽车制造有限公司——取名波音，是因为李书福正在研读一本叫《波音传奇》(注)的书。

虽然相隔几代人，但从波音的身上，他似乎能看到自己的影子，一个木匠造飞机，和他的经历何其相似。更让李书福感动的是，波音也在各种不利的条件下最终成就了自身，这种精神对李书福来说，像是一则预言。因此他说："我们的名字就叫吉利波音汽车制造有限公司，把波音精神引到吉利造车这个领域来，这是我当时的想法。"

有趣的是，这个名字还真的引来了波音公司维权，说不准使用"波音"两字；甚至还误导福特汽车来探访，看看造飞机的波音公司在中国造什么车。

在监狱这样一个特殊的地方办厂，所遇到的状况是外人难以想象的。很多时候，采购的零配件需要几道手续，才能运进工厂。用的工人都是服刑人员，很难做到真正的企业管理。

正当李书福头疼的时候，监狱长出了意外，新上任的监狱长不愿意在监狱里再这样继续搞下去。经过协商和一路审批，李书福最终买下了这个厂的名字与背后的目录。

尽管只是"六字头"，临海基地终于可以正大光明地生产汽车了。

"钣金工时代"的痛

“吉利一号”的夭折，让李书福意识到做汽车不易，做豪华车更不易。还真没有捷径可循，必须按照成熟的工艺、平台、技术、零配件来设计生产，才能保证汽车质量。

特别是做豪华车，首先得有零部件供应。自己去造，投入太大，根本没法去想；去找一些长期合作的摩托车零部件企业来开发，质量又不大靠谱。即使都做出来了，中国普通老百姓又有多少人买得起呢?

现在，因为生产许可证的问题，李书福将奔驰类的豪车梦想暂时搁置下来了，只能专注去造那种“英雄气短”“有头无尾”的两厢车。在北京找机械工业部的时候，也有好心人给他支招儿，你搞出来的车不能跟大企业竞争，而且要小的，没有“屁股”的，前面还是要子弹头的。李书福听了，觉得这倒也算一个比较不错的变通之道。

不知不觉中，李书福的造车大计转了个弯——搁置“奔驰+红旗”策略，先切入低端产品。事实上，这一带有被迫无奈的转弯，却让李书福找到了当时中国的一个细分市场——正在四处创业、为进入先富群体而努力奋斗的一群人——他们大多需要价钱不高但很实用的交通工具。

当时汽车行业普遍暴利，就连最便宜的夏利、奥拓都要10多万元。对这部分创业者而言，那些合资品牌的价格就有点儿高高在上了。为这些人造车，一方面，避免了和大品牌进行正面交锋，另一方面低端市场存在着旺盛需求，但恰恰又是车企大佬们不屑去做的。

李书福开始研究更经济的小车，除了中华子弹头之外，原先以生产大型播种机为主的安徽安驰汽车工业有限公司在1994年开始生产销售的安驰牌MC6330微型汽车，也在李书福的研究之列。对于这两款车的研究，主要用于梳理零配件名单和学习底盘系统。不过，他更热衷于夏利。

夏利10多年始终保持经济型轿车销量第一的位置，将“省钱、省心、省时”当成自己的信念。某种意义上，它和吉利“造老百姓买得起的车”，有着相似的内涵。这让夏利在很长时间内成为吉利的对标产品。

这次李书福买回了好几辆夏利车，把它一一拆卸开，研究夏利的零部件配套体系，发动机是谁的，变速箱哪儿买的，仪表哪儿来的，底盘咋整的，一项一项地分析。

正是站在前辈的肩膀上，才有了在浙江临海吉利豪情汽车工业园下线的“豪情6360”。看上去，“豪情6360”整体上像是夏利“六字头”的孪生兄弟。

李书福回忆自己刚开始造车时，曾有过这样的窘境——当时掰手指头算算，全公司懂汽车的人，把他算在内，只有三四人。这里面就包括罗显任和他从湖南一起过来的同事。

“谁是专家？谁也不是。我就自己动手，自己画图，自己试制，自己试车，自己改进，什么都自己来，带领几十个人，大家冲锋陷阵。”

“没有模具就用那种很土的方法——用水泥、胶水这些东西来做模具。”

曾给李书福做过很长时间专职司机的项修富记得，车间里大家都调侃李书福为“李工”，大多数时间李书福蹲在地上，自己埋头鼓捣机器设备。

在顾伟明的印象中，“整个过程全是靠人通宵达旦地干。一个座椅装不上，就试几百次。那个时候，有一个车门接合面不好，我一个人关车门都关了几千次”。

和“吉利一号”一样，第一辆豪情也是靠钣金工一榔头、一榔头敲出来的。在无奈中，吉利开启了“钣金工时代”。

由于豪情是手工敲出来的，所以它的图纸是在投入批量生产几年之后，才由后来加入吉利的专业人员补齐。

正因为如此，豪情一造出来，就遇到了很多问题，比如说没法通过淋雨试验。今天造车对一些性能件会有一个强制性的标准，要求刹车、灯光要过淋雨，不能“车一开出去遇到下雨，车里面都可以养鱼”。当时的豪情就达不到标准，灰进得来，水也进得来。

这样的汽车，当然没法卖出去。

这让顾伟明很受伤，他的顶头上司——时任豪情汽车公司总经理方建国也很泄气，有些不想干了，最后只好换人。

李书福的心情估计也好不到哪里去。但在质量面前，他选择了置之死地而后生，开来压路机，将后来量产的100辆豪情彻底地给报废了。

吉利人一直记得这个故事。后来担任吉利董事局副主席的杨健每每提及此事仍感慨万千，既为老板轧掉所有问题车的举动而震撼，同时也认识到品质决定着吉利车的生死。

李书福没有泄气，他有自己的看法：“吉利车是一个婴儿，21世纪的汽车婴儿，现在刚刚起步，还有些踉踉跄跄，但是这个婴儿有志向。婴儿家里很穷，他穿着破鞋，背着破书包，几本书可能还是向同学借的，但是他很勤奋地学习，所以他今后有可能成为有用的人……”

“我不反对你们造汽车”

吉利造车，一路磕磕碰碰，但关键时刻总有贵人拉一把。

曾培炎就算一位。这位出生于浙江绍兴的国家领导人，有着多年经济领域的工作经历，对中国经济发展有着清晰的认知，对中国非国有经济的发展也颇为支持。他曾经公开讲过，非国有经济在企业开办、土地使用、上市融资、进出口等方面，将享受与国有经济同等待遇。

在中国汽车行业出现“政策堡垒”，合资企业被重点扶持，而像吉利、奇瑞、华晨、悦达等自主品牌被挡在门外，甚至命悬一线时，知名汽车记者李安定曾写信向曾培炎求援：不能为保护“国家队”，连“陪练”也要斩尽杀绝。

1999年12月中旬，曾培炎出现在台州，目的是考察非国有投资。吉利作为当地的知名企业，台州方面也希望曾培炎能实地去看一看。

李书福还没敢将曾培炎带到临海看自己的汽车基地，而是在路桥让曾培炎视察吉利的摩托车产业。在坐满省市领导以及从北京来的一批记者的会议室里，曾培炎让李书福汇报情况，但只给了5分钟。

李书福从自己生产摩托车的心路历程开始讲起，一五一十地向曾培炎说到自己是怎么拿到摩托车生产权的，从挂靠到并购，最终才有了自己的生产公告，目前发展得还不错……看得出，对他的这些故事，曾培炎听了觉得还挺有意思。李书福决定趁热打铁，将话题赶紧接到自己的另一个梦想上，那就是生产汽车。

曾培炎没有说不，比较婉转地提出了自己的意见：“汽车是一个国家综合实力的体现，是高人才、高技术产业的体现，作为民营企业，你想搞汽车，这是不容易的。”

李书福没有知难而退，他说：“主任，汽车不是高技术，它只是高技术产业应用的一个载体，是一个系统集成，也就是各种技术的一种组合，就像房子一样，你里面可以装各种各样的高技术的产品，但是房子本身不是高技术。

“我觉得汽车不就是四个轮子、几个沙发吗？可以让我们去做一些探索，用民营企业的机制，就像当年造摩托车一样，外界也都说我们不行，但我们造了全中国第一个踏板式摩托车，很成功！现在大家都学着造。我们还搞了很多个第一，建材上的铝板，也是全国第一，装修在家里非常漂亮。”

他诚恳地望着曾培炎：“我们要是成功了，可以为国家探索一条汽车发展的道路，如果我们失败了，也不要国家的钱，我们都是自己的投资。”

曾培炎好言相劝：“你也不容易，赚了这点儿钱到最后都打水漂了，也挺可惜的。”

李书福有些急了，脱口说了一句“荡气回肠”、至今为外界和吉利人乃至他自己津津乐道的一句话：“这样，你能不能给我一次失败的机会，让我们尝试一下！”

曾培炎听到这里，不免动容了：“我不反对你们造汽车。”

尽管曾培炎没有直接给出同意的答复，但“不反对”三个字，给了李书福巨大的鼓舞和信心。

这句话被在场的人听进去了，其中《中国企业家》杂志社的一位记者感觉有料，回京后给社长刘东华做了汇报，刘东华也被打动了，同意在杂志上做一期封面报道，标题很大，就叫“请给我一次失败的机会”。

这一下就产生了很大的社会影响，引起了更多的人对中国民营企业造车的关注。李书福造车，开始进入公众的视野，这绝对是件好事。

---

1. 《波音传奇》，[美]罗伯·瑟林著，张连康译，企业管理出版社1998年出版。——编者注

第三章 中国入世，吉利入局

“他重新定义什么叫汽车”

进入1999年之后，吉利似乎开始转运了。

李书福一直埋头对豪情进行品质打磨，自下线到1999年11月，这一重新打磨就过去了十几个月，豪情才正式投放市场。

大家开始还有些忐忑，这次千万不要出问题啊！结果豪情一上市，居然好卖了起来。很快就要到2000年，大家的热情被点燃了。“在新世纪，我们要干就干到一万辆！”后来还真给干成了。

这一年，李书福明显感到，造汽车必须形成规模，光靠临海的800多亩地，形成不了大的竞争力。没有竞争力，就不会有好的产品。

琢磨好这个事情，李书福就去找临海政府，想以原有800亩基地为中心，在周边再搞5000亩地，这样整个工业区才算真正形成。

政府当然有自己的顾虑，你800亩的地方都还没怎么搞好，现在又要5000亩，这可不行。

磨不下来，怎么办？李书福只有想其他办法，向外看看，把视线投向了宁波。

尽管宁波方面也不太相信李书福能把车造出来，不过他们那边刚好有一个厂，日本人投资开的，做的是活动房的项目，600多亩地一直

闲置在那里，亏损得厉害。聪明的当地政府决定，先把其中的300亩卖给李书福试试看。

地是有了，可生产权还是没有落实。李书福就去找宁波市领导请求支持，最后发现早已关门的宁波拖拉机汽车制造总厂还有“六字头”的汽车目录。领导也不太弄得清楚这个事，就把李书福直接介绍给了拖拉机厂的董事长。需求一对接，两者共同投资组建了浙江吉利汽车制造有限公司。因为有了合作基础，吉利后来在宁波北仑又拿了1000亩地。

1999年8月8日，筹建工程队打下第一根桩。

杨健记得，为了让宁波工厂一开始就有个高起点，李书福不允许他们在建设时去临海基地，看一眼都不行。如果真的要看，就去看国内最好的工厂，或者去看国外最好的工厂。李书福是怕建设者先入为主，把临海的那一套给搬过来。吉利需要的是升级。

于是这家工厂自始至终采用的都是美国标准，刚好又是从日资企业手中买过来，所以在2000年1月公司更名为宁波美日汽车制造有限公司。

“美日”和“豪情”一起，让李书福很早就为自己的汽车所取的两个名字，都有了现实的载体。有个插曲，那就是吉利法律事务部在2000年年初整理资料时发现，美日汽车使用的商标竟然还没有注册过。一查才知道，原来1996年注册的是美日文字加图形商标，没有单独注册美日图形商标。为了避免日后的纠纷，匆忙之中，吉利设计了一个图形商标，向国家工商行政管理总局商标局申请注册美日图形商标，依旧是地球仪的图标，底下少了美日两个小字。

美好的日子似乎开始了。这个汽车厂从买地、规划、建厂、买模具、安装调试，直到四缸电喷环保型轿车“宁波美日”下线，前后只用

了9个月时间。

相比豪情仿照夏利，美日的造型风格学的是当时的两厢富康，发动机则是从丰田那里买来的8A发动机——这让国产的吉利车在相当长时间里是“黄皮白心”。

不管怎样，这让曾经入门不得的吉利竟然也拥有了两个车型。在宁波美日汽车制造有限公司、浙江豪情汽车制造有限公司的基础上，再加上吉利集团临海机车工业有限公司，浙江吉利汽车有限公司在2002年2月16日正式成立。

仔细看一下美日的售价，会发现仅为6.58万元，这再次创下全国同类轿车最低价位纪录。国家在2001年5月放开轿车定价之前，吉利以这种低价入市的打法现身江湖，极大地吻合了当时中国人的实际消费水平。

李书福在实践中逐渐清晰了自己的判断：“一个人一年的收入应该能买两辆汽车，发达国家都是这么一个水平。国人现在的年收入可以买两辆汽车吗？我认为还没有这样的汽车。而事实上，如果把汽车作为普通的交通工具，能够代步，能够真正给你的生活、工作带来方便，我想它的价格应该是你年收入的一半，这是科学的，也是合理的。”

尽管低价路线略显简单粗暴，但它带来的最直接效果，就是让企业在“暴利可期，布局已成”的中国汽车业中找到了很好的突破口，从而获得生存空间。

这也能说明吉利的车为什么会在进入市场时，一半是海水，一半是火焰——被一些人质疑，但也获得了一定的认同。

那个时候帕萨特在试水之中，正以“第三代桑塔纳”（PASSAT）的名义开始“半合法”地产销，直到2004年，经过一次重大升级改款后成为“帕萨特领驭”，才在国内中高级轿车市场站稳脚跟；至于别克新世纪、本田雅阁、奥迪A6等全球主打产品，也才开始先后下线；常见的夏利、富康、捷达也没出来多少年，加上红旗、桑塔纳，国产化的汽车产品拿手指头都能数得过来。其他进口车就更别提了，价格都贵得吓人。

吉利刚出道时，并没有太多的竞争对手，而在售价7万元以下的汽车市场中，更是找不到对它形成碾压之势的品牌。

为了巩固自己的这一优势，李书福还在集团内部推广“三五计划”，即“5个人，5万块，5升油”。意思是说，车内能坐下5个人，跑100公里只需要5升油，买这辆车只需要5万元钱。为此，他还“口出狂言”：“我要把经济型小排量轿车的造价控制在3万~5万元/辆，把中级轿车的造价控制在8万~9万元一辆。”

这也让“豪情”和“美日”的生存和发展被很多人看成“庶民的胜利”。

正如有评论所言：“如果说福特的崛起，是把汽车送给了由于美国崛起而富裕起来的美国制造业工人的话，那么李书福的豪情和美日，就是在中国商品经济发展之时送给中国广大乡镇中先富起来的那些小企业主、商贩和小管理人员的礼物……而当吉利开始满足这些草根力量的交通需求的时候，它本身也是有力的……它知道这些人在哪里，知道他们有多少钱能花在交通上，也知道他们用摩托车和自行车把大批货物驮来驮去的苦处——你无法从任何一个学者那里学到这些知识，你却可以从每一个小商贩的发家史里找到它的影子。”

姜文良差不多就是在这个时候成为吉利的铁杆儿。在媒体行业的他，十分关注中国的企业家阶层的形成。在他参与创办的《竞争力》

杂志上，曾有一期的封面叫“搅局者”，主人公就是李书福。

文章写道，在吉利进入汽车领域之前，一辆桑塔纳是要卖接近20万元的，这也让大家以为汽车就是这么贵，但李书福却能够用几万元这样的价格就把车造出来。所以说，“他重新定义了什么叫汽车”。

客观来看，这个时期吉利能拿出这样的低价战术，一方面在于吉利从豪情到美日所走的模仿路线，既能降低设计的成本，也顺应市场需求，没有谁会去模仿不受市场欢迎的车型。

另一方面在于汽车行业本身是资本密集型，固定投资占比较大。它也让汽车成为边际收益率较高的产品，要保持原有利润，降价所需要提高的销量幅度较小。因此，将价格降到消费者的心理防线之下，可以有效地吸引对价格敏感的那部分消费者。

更重要的是，李书福一心要在市场上站稳脚跟，争夺“中国最便宜的轿车”位置，以浙江民企在国内产品残酷的价格战中所形成的竞争力，迅速占领市场，希望通过日后的规模，为自己赢得利润。

低价策略促进了吉利的销售增长，李书福信心大增，他需要更大的舞台，于是决定将吉利从江浙推向全国。

生死李书福

2000年1月6日，一支规模超大的“旅行团”出现在广州的全国销售商会议暨摩托车、汽车新品展示会上。这个“旅行团”的组织者正是吉利集团。它不仅从全国各地邀请了1300多位人员，还从北京请来了近30家中央新闻单位的记者，从浙江带来了20多名记者。

李书福痛感从前知道自己的人太少了，现在必须要有所改变。于是，他组团亮相于广州车展。

这次活动达到了李书福的预期，参观者看到吉利所展示的几十种型号的摩托车，以及两款新型“小客车”，毫不掩饰自己的惊讶。他们没想到的是，在地图上需要费力才找得到的浙江台州，会有这样一家民营企业在做汽车，而且看起来还像那么回事。

一家当地的媒体报道说，人们争抢着坐进这前面看起来像夏利、后面看起来更像富康的吉利车，“里面和夏利差不多”，人们一边嘟囔着，一边带着怀疑的口吻问，“真的只卖5.8万元吗？”

“我们搞汽车可以说是恰逢其时，早两三年我们没有能力，晚两三年机会就不再属于我们。”李书福说，“此时进入，我们一方面会利用好‘入世’缓冲期所提供的保护，另一方面我们还将利用国际技术转移带来的机会。”新闻发布会上李书福表达了坚定已久的信心。

不过，在高兴的同时，李书福还是保持着一种“审慎的高调”，在介绍自己汽车的同时，还反复要求记者不要说错话：“这份许可证只允许我们生产客车，而不是轿车。所以，千万不要把我们的车说成轿车，这两个词之间有着非常重要的区别。”

5个月后，吉利北上，在北京召开了一个大型的新车发布会。而后，北京的经销商开始销售吉利的两款车。当地媒体倒是为吉利担心，“京城车市不比别处，消费者的眼光可不仅仅盯着经济性，不说别的，单是‘八旗子弟’的面子就让这小小的吉利够呛”。

不管如何，吉利的这些举动，在中国车市上还是掀起了一股“吉利风暴”。当然，进军京城，成败且不论，在某种意义上潜藏着李书福的一种愿望，就是吉利能走进国家政策制定者的视线里。

2001年有一个机会，中国汽车产业政策从目录管理过渡到了公告管理方式，虽然基本的审批程序并没有根本改变。为了能让自己的豪情和美日正式进入中国汽车市场，李书福赶紧将吉利的两款新车——美日和豪情的改进型，以宁波拖拉机厂的名义上报有关部门，试图进入国家经贸委在7月颁布的新一期《车辆生产企业及产品公告》（以下简称《公告》）当中。

经过了这么久的努力，李书福心里依旧有些忐忑，但还是怀抱着希望，国家一定会将这两款新车予以放行。

“对那次的《公告》，李书福寄托了太多太多的期望。”《中国企业家》给历史留下了真实的记录。正如这篇报道的标题——《生死李书福》——一样，希望越大，失望也越大。

“李书福仰望天上只有半钩残月的夜空，吁叹一声。这真叫英雄气短啊！”

这篇报道生动细致地记述了当时的李书福：

> 像往常一样，李书福不无骄傲地昂着头，环顾着疾驶过他身边或停在停车场的轿车。他沉默地走着，嘴里时不时哼出一段旋律，步伐有些快。
>
> 这个被《福布斯》杂志评为2000年中国最富有的50人之一的38岁的浙江吉利集团董事长，挎着一个不起眼的小皮包，就这么独来独往，从一个城市飞到另一个城市……
>
> 忽然他停了下来，指着泊在路边的一辆“悦达”汽车，叹了一口气，说：“你看，它和我一样可怜。”和吉利一样，悦达也是没有登上国家经贸委7月底颁布的《车辆生产企业及产品公告》（以下简称《公告》）的车种。命运类似的还有华晨中华、英格尔、南亚等这些国有大汽车集团之外的边缘势力。

当别人在《公告》刊出当天告诉李书福，“吉利”被排除在目录之外时，他甚至没有勇气自己拿起那张刊登《公告》的报纸，找寻吉利的踪影。

期待再次落空，这意味着吉利的生产和销售被死死地局限在现有的两款车型——“豪情”和“美日”上，这意味着李书福千方百计组织人力、财力设计出来的新车型，包括被称为“中国第一跑”的吉利跑车美人豹，都只能陈列在吉利办公楼的大厅里仅供参观。在今后很长的一段时间里，吉利汽车的改进型和第二代产品将不太可能被批准生产。

个性让李书福有些没了耐心，时间等不起了。

力量在风中回荡

转眼间，中国加入世贸组织在即，李书福既盼望又焦虑。

在和其他人的对话中，李书福多次流露出希望中国早一点加入世贸组织的想法。在他看来，加入世贸组织不仅会为东西方带来技术、资源及人才等诸方面的交流和转移，更重要的是，加入世贸组织一定会给中国带来规则的改变。

尽管当时的社会，对加入WTO（世贸组织）是否是“狼来了”、放开后的中国汽车市场能否抵御外资新一轮更猛烈的“入侵”存有疑虑，李书福却喝起彩来。他说：“我希望‘狼来’，来了可以打，总比被绑起来好。若有本事和狼搞好关系，狼就听你的，能利用狼‘咬’别人，怕什么？”

尽管在艰难的加入世贸组织谈判中，中国政府为中国的汽车产业争取到了6年的保护期——直到2006年7月1日，汽车关税才从2004年的

34.2%最终降至25%的底线，同时零部件降至10%的目标税率。但面临WTO关口，政府有关部门没有摆脱计划经济思维的惯性，指望依靠刻意扶植的大集团去抵挡跨国汽车巨头的大举进入。即使有6年的保护期，但在原有产业政策下，吉利等一批民营汽车企业很难实现自身的突破。这意味着，李书福将眼睁睁地看着国有及外资汽车公司完成重大布局，6年后自己将被彻底地拉开和其他品牌的差距。

李书福很清楚，吉利的坚持已经到了阈值，时间紧张，回旋余地很小，时间表也完全不掌控在自己的手上。焦虑、迷惘、不安、等待、希望，诸多心态交织在一起，笼罩着吉利。他们不断突围，却频频徘徊在十字路口，踌躇万分，苦不堪言。

当时浙江省内有家企业想收购吉利，双方也来来回回谈了好几次，最终李书福没有卖，他说："吉利是有人想要，但我坚决不给。宁可失败了，我都不会卖掉它。"

《中国企业家》的记者问他："你一定要自己扛着吉利的牌子走下去？"

李书福一拍桌子："对！这就对了！最近10年，到今天为止，没有一个国家特别成功地创出民族品牌。我们想不想走这条路？我们有多少资本？我们能不能走通？这都是堆积在我们前面的问题。要尝试着走，不能老跟在别人后面走。什么叫'企业家'？什么叫'中国企业家'？"

桌上恰好放着一本《中国企业家》杂志，李书福不无激动地用手指挨个敲打着封面上"中国企业家"五个字，口中抑扬顿挫。

在《生死李书福》的报道推出一个多月后，国家经贸委突然增发了一批汽车生产许可证，11月发布的第六批《车辆生产企业及产品公

告》中，“JL6360”赫然在列，国家明确了吉利作为国家汽车定点生产基地的地位。吉利终于“转正”了！

12月26日，国家经贸委又发布了第七批《车辆生产企业及产品公告》，吉利集团生产的轻型客车HQ6360、MR6370和三厢式轿车MR7130又名列其中，这使吉利实现了从生产两厢轻型客车到生产三厢轿车的跨越，同时也成为中国首家获得轿车生产资格的民营企业。

就在吉利“转正”的第二天，在多哈召开的世贸组织第四次部长级会议，审议并表决通过了中国加入世贸组织。“中国入世”和“李书福入局”的两条新闻，就这样同时出现在了各大媒体上。

怎么会有如此大的逆转呢？安聪慧分析，大概是由于中国即将加入WTO，在国家有关部门看来，外资都要进来了，还不如放吉利一马，让外资多一个竞争对手也好。

对加入WTO一度焦虑的李书福，真心感谢这次机会：“没有入世，就没有吉利。”

“力量在风中回荡”。改革开放政策的坚信和坚守，让多年来一直在“生死”边缘徘徊的李书福，终于品尝到了公开、公平、公正的味道。在飞机上，爱写诗的李书福写下了这首《人在旅途》：

谁知前方有多少条路

酸甜苦辣早已留在记忆深处

清晨日暮阳光星光为我引路

春夏秋冬希望就在不远处

不低头

不认输

擦干泪坚持住

该受的苦

我来受

该走的路

我清楚

多少次真情流淌

多少次无奈碰撞

透过渴望成功的目光

告诉我们什么叫成功

什么叫绝望

……

中篇 奋战十年变大雕

我心澎湃如大海。

——李书福

第四章 “家族”转身

大年三十，北京来人调查

李钢没想到，自己跟李书福第一次打交道的方式，是“调查”。

当时李钢担任《科技日报》主编，接到转来的一封检举信。检举的对象是李书福，说这位董事长侵害合作伙伴的利益，侵吞了合作伙伴的财产。

在2001年春节前夕，李钢和助手一同赶往杭州。从检举人口中，李钢得知了李书福造车的一些情况，了解到李书福为了解决资金的来源问题，和亲戚朋友搞了一个协作体。这问题就出在协作体上。

在媒体报道中，这个协作体被称作“老板工程”。按照李书福在当时的解释，所谓的“老板工程”，是请资金持有者加盟吉利，与吉利合伙创办子公司、分厂，让有“财”的人成为“老板”，请有“才”但缺“财”的人加盟，成为吉利的管理人员，靠自己的才华成为“老板”。这个工程的实质，就是吉利集合外部资本和人力资源进行企业扩张的方式。

随着造车越来越上轨道，原先的资金也越来越支撑不住这个“吃钱不眨眼”的事业。与此同时，“先富起来的人”逐渐增多，也让民间资本蓬勃壮大起来，到处寻找出口。

这也给李书福提供了一个思路，那就是吸引甬台温（宁波、台州、温州）颇具实力的民间投资人加盟吉利，由它们各自兴办生产轿车所需的主要零配件厂，并联合起来组装生产汽车。

临海基地就曾一度是“老板工程”的样板，《南风窗》报道“为吉利豪情汽车配套生产的车身一分厂、车身二分厂、发动机分厂、变速箱分厂都是由各个老板投资的”，对内称车间，对外称分厂。所有的车间只有一个大门，大门上标着唯一的名称——豪情汽车制造有限公司。

在大家看来，“老板工程”的实质就是想化小核算单位，让每个员工和供应商都成为经营者，也就是所谓的“全员老板化”。风险自担，利益共享。按照这样的思路，不仅可以调动员工的积极性，真正地化小核算单位，同时还可以节省资金，解决零配件生产问题。

问题还是冒了出来，这种“你中有我，我中有你”，显得有些复杂的股本结构，容易导致产权和经营权之间的关系很难被确切界定。

对各个分厂的投资者来说，分厂虽然由自己投资设立，但就法律关系而言，却不属自己所有。根据中国法律，企业分支机构不具备独立法人资格，一旦发生产权纠纷，立刻陷入说不清、道不明的境地。

对李书福来说，投资者一旦投了钱，往往会认为设立的分厂属于自己所有，便很难对它的生产具有控制力。这也让吉利的一些战略难以有效实施，甚至造成其他一些负面效应。

一名内部人士向《南风窗》记者透露：“汽车必须保障质量。但分厂是别人投资的，李书福对这块资本的控制权是没有的。李书福要保障产品质量，就必须由自己来控制。但是要变为股权控制，李书福拿不出钱来。”

吉利在创业早期，具有浓厚的家族企业色彩，一般出于亲情或者面子，“老板们”一开始都不太好意思“亲兄弟明算账”。所有的分歧和矛盾，都掩盖在表面的和气之下。

企业一旦做大，产权关系就变得更为复杂，此时大家却往往因为对早期股份、贡献产生各自不同的理解，进而造成各式各样的裂痕。

加上“老板们”本就诉求不一，价值观不一，令李书福深感“志不同，事不成”，有些麻烦就不可避免地来了。这种现象在中国民营企业创业早期或多或少都碰到过。

比如说，有些“老板”的投资行为，以眼前利润的最大化为唯一追求，因为民间资本更倾向于资金的安全性，对快速获利更感兴趣，在这一追求的驱使下，产品的质量意识、管理的科学态度、合作的平等意识往往被弱化，与此相伴的是企业内部争权，以及在管理及质量等方面意识缺失。甚至，有的“老板”不满意自己未被“正确对待”，开始转移分厂的资产。

李钢所面对的检举，正是源于李书福曾合作多年的亲戚，因为“老板工程”和李书福势同水火。“他背后的一大家子，复杂得很。”

第二天，也就是这一年的大年三十，李钢从杭州奔赴台州椒江。在大年初一的上午，见到了时任市长杨仁铮。

李钢记得，这位市长在介绍情况时还是比较客观的，特意提到台州有很多做生意的人，他们比较刻苦，比较顽强，市场意识比较强，跟当时的计划经济体制的一些观念、做法发生了冲突和碰撞。

就李书福来讲，他是个特立独行的人，有些人不喜欢他，因为他的做法跟一般人不大一样。不过市长觉得，李书福的做法其实还是不错的。

李钢发现，对李书福这个“老板工程”，社会上没有一味地赞同，但也不是一致否定。他想亲自跟李书福接触一下，看看当事人到底是怎样想的。

没料到的是，当李钢他们和市长刚谈完，回到自己入住的椒江招待所时，在大门口迎面碰上了李书福和他的助手。

李书福说，我也得向你反映问题啊。

就这样，大年初一的第一顿午饭，李钢是和李书福一起吃的。席间，李书福将他造车从起步、奋斗、拼搏所遇到的一些问题和困难，一一向李钢做了描述。

李钢面对李书福的坦诚，也没有隐瞒自己的基本观点。他认为“老板工程”这种生产的组织方式，无非就是专业化分工合作，只不过缺乏严格的契约制约，现在造成了一定的负面影响，公说公的理，婆说婆的理，理说不清楚，就动用其他方式来施压，这的确有点儿不合适。

李书福很意外李钢对他的理解，顿时畅快了很多。那天中午，不怎么喝酒的他，放开量去喝，一桌四个人，喝了两斤多高度白酒。

这个事件，再次点醒李书福企业管理体制和企业文化的重要性。让他明白，要想让企业得到真正的发展，就不能没有一个现代的企业管理制度与清晰的股权结构；企业做大了，必须努力做到知识化、年轻化、决策科学化以及管理民主化。

吉利加快了内部关系的梳理。大哥李书芳早在1997年就离开吉利。四弟李书通也在2000年选择离开吉利，到上海另起炉灶，组建上海杰士达集团；2002年8月5日，杰士达与吉利进行了联合重组，吉利集团以部分非汽车类资产和承担部分债务的方式，置换了李书通的乘用车生产销售项目的股份，并成立了上海华普汽车有限公司。担任吉利汽车总裁的二哥李胥兵，也在2001年之后离职，到2007年3月，更是将自己所持股份全部转让。

此时的阵痛，让吉利开始从一家股权散乱、颇具家族色彩的企业，蜕变为一家现代治理结构的公司。

约法三章

此时的吉利，就像一支游击队要被改造成集团军，所面临的争论与冲突是全方位的，从利益、管理、人事到企业文化，都需要重塑。李书福铁了心要搞现代企业治理制度，把制度当作企业的信仰，这不仅涉及亲朋的出局，还得克制住自己的行为。

2002年5月26日，李书福在北京，面对众多邀请而至的媒体，宣布了一个重要决定：将吉利集团的所有管理权、经营权交给两位“外来和尚”——徐刚、柏杨。他们俩分别担任吉利集团的首席执行官与吉利汽车有限公司的首席执行官。

徐刚加盟吉利之前，是浙江省财政厅的党组成员、省地税局的总会计师，属于浙江省最年轻的副厅级干部之一；柏杨之前曾参与并主持沈阳金杯客车、中华轿车项目的工作，算是一位资深汽车人。

人们有些惊诧徐刚，对吉利而言，他算是两个完全的“新人”：完全“官方背景”、完全没有企业实战经验。李书福当时的解释是，世界上像奔驰、宝马等大公司，都在用有财务背景的人做高层管理。言下之意，吉利使用徐刚，也是业界的惯例。

李书福自己退到后面，对此《中国经济时报》刊文质疑：“未免太急了一点。”还为吉利提了一个马克斯·韦伯的“克里斯玛”[注]问题：

> 谈到李书福和兄弟们有“嗅到利润机会的天赋”，这种天赋有可能会让创业中的企业家成为德国著名学者韦伯所说的“克里斯玛”，

也就是魅力领袖式的人物，最终能够把来自"五湖四海"的各种人物和他们不同的追求，整合为一个具有统一的目标、具有一定的秩序的组织。日后，该企业即使由其他人来领导，也可以按部就班地完成企业的既定目标。而企业员工从这套规矩中能够隐隐约约地感受到创业者的精神气质，这种精神气质塑造着企业的"传统"。

那么，吉利集团、吉利汽车是否已经到了相对成熟的阶段，企业内部是否已经形成了一套比较稳定的规矩？是否足以保证，只要是平均水平以上的人来领导吉利，吉利就不会出现如果李书福在场就不会出现的重大失误？

吉利可能并没有进入这个阶段。吉利的市场并不够大，也不够稳定，吉利的市场位置并不清晰，员工的精神和忠诚也是不牢靠的。在这种情况下，作为创业者的企业家必须确保自己在场，向员工和竞争对手显示自己对于局面的绝对控制力。

另一方面，中国汽车市场真正的大变局还刚刚开始，汽车业的合纵连横好戏才刚刚开演，这个关键时刻，正是具有领袖魅力的企业家大展宏图的时刻。而李书福选择在此时退居幕后，是明智，还是冒险？

文章并没有切中李书福真实的痛与期望。李书福谈到自己为什么选择这两人时表示："选用他们两个人，我要让大家知道，我不是在搞家族企业，吉利集团唯才是用。"

这还真不是李书福作秀。实际上，他和徐刚、柏杨"约法三章"，自己作为董事长只干三件事：

第一，作为企业的形象代表，接待高层领导需要他出面；

第二，把握整个吉利集团的发展方向，涉及整个集团发展方向的内容，徐刚、柏杨都必须和他商量；

第三，具体的经营管理虽然由徐刚等人来管，但广泛的市场调研他要去做。他脱离具体事务，正好拿出时间，发挥自己的特长，背个小包到处走。

其他的事，都全权交给徐刚、柏杨去做。

后来徐刚在和零点研究集团董事长袁岳的一次对话中谈到，“李书福要把公司在各地方的办公室全让给我，我说我们不要再另搞一个办公室了，于是我们俩就坐在一起办公”。

袁岳不看好家族企业的治理制度，他认为：“家族制企业具备排斥人才、面对社会意识形态的负面压力和内部纷争的一切弊端，远远抵消了它可能在高层人士间信用联结上带来的细微好处。”

此外，袁岳还认为：“由于不能区分家族所有和家族管理的界限，很多家族制企业主和学界人士也陷于为家族制管理卫护的迷思，这就决定了中国式的家族制企业大半只能作为中小规模企业存在的前途，而无论企业主的雄心有多大，除非私营业主真正解决了管理专业化路向和家族所有之间的良性关系。”

在袁岳看来，吉利正走在正确的方向上。“徐刚显然带给了吉利不少李书福之不能，而李书福也因此超越了自己过去之诸多不足，无论别人把李看成什么人，今日之李书福不再只是家族的代表，而成为包括徐刚等在内的吉利新管理团队的领导人，这就超过了许多过去与李书福同等或者稍高的民营或者非民营企业家的独断作为。”

某种意义上，徐刚的到来，可看作吉利从家族企业转身为现代企业的一个标志。吉利在新世纪面向专业人才打开了大门，重启了一个新的时代。

当张爱群第一次到吉利时，就发现吉利内部正在发生着某种积极的化学反应。

张爱群早期在东风汽车公司工作，曾被派往合资公司，在公关部干过，后来又负责市场，成为女性在中国汽车行业担任销售公司总经理的第一人。她一路从武汉到临海，先到食堂吃完饭，紧接着直奔李书福的会场。因为第一次来，张爱群觉得这应该是一次见面会。

没料到的是，会上她被撂在了一边。李书福和徐刚两人当着她的面，为一个问题争得面红耳赤，还在旁边备好的黑板上指指画画，谁也不服谁。

仔细一听，两人在争论吉利的组织结构。这让她“大饱眼福”，觉得很新鲜。工作了这么久，没想到在这家公司，大家都不那么在意自己或者对方的“身份”，讨论问题时都这么直率、坦诚。

李书福写过一首诗歌，叫《为了一个美丽的追求》，里面有这样一句：“为了一个共同的使命，我们不止一次地争论不休，只是为了一个美丽的追求。”这个美丽的追求当然是造车。

这种独特的企业文化，吸引了张爱群等一大批中国汽车人加入吉利。

流程再造

2003年6月的北京车展上，充当主角的依旧是外国品牌，奔驰、宝马、奥迪各自占据了上万平方米的大展馆。自主品牌全挤在一个展馆里，其中吉利不到200平方米的展区只能摆几台车，没办法只好到外面再搭了一个台子。

吉利选择到吉利大学办车展，因为地方偏远，加之当时也没有新的车型推出，吉利感觉被人们遗忘了。中央电视台《新闻会客厅》白岩松专访李书福的节目播出时，用了一个很醒目的标题——“车展让我不舒服”。

李书福随后在吉利大学给自己的车展之旅开了一个总结会。李书福说：“现在传说要是汽车行业倒闭一家公司，那就是吉利。我们真的活不下去了吗？我们该怎么办？所以接下来，我们要搞流程再造，打基础练内功，然后到了国家经济起来的时候，我们就可以冲出去了。”

李书福给已调任集团总裁助理的张爱群递过来一张报纸，报纸上有海尔老总张瑞敏的一篇文章。他告诉张爱群：“你先去学，学海尔。”

做汽车行业的人，为什么偏偏去学与汽车行业不太相关的家电企业？在李书福看来，尽管制造方向不同，但大家都是从艰难中起步的中国企业，管理上有相通之处。重要的是，尽管中国家电业起步迟，刚打开国门时大家都是从外带家电，但现在在中国市场上占领导地位的都是海尔这样的国产品牌，它们的发展对中国汽车行业具有启示价值。

参观海尔让张爱群收获很多。比如海尔实行员工责任制，就像今天应由谁关灯，但他没关就走了，到了第二天还是要处理；海尔鼓励员工互相监督，比如产生纠纷之后，就有人扛着录像机，让双方对质，等到开会的时候，张瑞敏就会把这些镜头放给大家看，还让负责的领导上去讲清楚，到底是谁的责任……

李书福看了张爱群详细的总结之后很受触动，坚定了他流程再造的决心。与此同时，吉利迎来了流程再造的帮手——尹大庆。在2004年5月加入吉利集团之前，尹大庆服务过联合利华以及杜邦等外资企

业，机缘巧合进入了中国汽车行业这片天地，曾担任华晨金杯CFO（首席财务官）。

当时在尹大庆看来，“吉利汽车也就宁波的工厂还拿得出手”。在李书福几次邀请之后，也得到李书福“去家族化”的承诺，尹大庆加入这个更像是一个“能干事的好平台”，成为吉利集团的CFO。

通过与管理干部、员工的大量访谈，吉利公司上下开始梳理流程，总结出了五大类、400多项问题。比如大家对企业的战略缺乏清晰的认知，对工作贯彻不力，对集团的文化缺乏认同……有些问题甚至直指李书福和徐刚这一层面。

当大家将这些问题一一摆在李书福面前时，他都非常诚恳地接受了。其中治理结构的调整，算得上是一次管理上的跃升。从2004年10月起，吉利正式成立了经营管理委员会，实行董事会领导下的经营管理委员会负责制，总裁作为经营管理委员会主任，副总裁作为委员会的成员，而身为董事长的李书福只是列席经管会。

经管会又设有四项议事规则，任何结果都需要争求大家的意见后形成。这四项议事规则是：1.实行月例会制度，每月开一次会；2.实行民主集中制，少数服从多数；3.集体决策个人负责；4.李书福作为董事长有一票否决权。

从2004年到现在，每个月一次的经管会已经开了上百次，李书福从来没有使用他的一票否决权，他认为尊重大家的意见很重要。

为了科学决策，当时的经管会下面还设有质量管理会、采购委员会，甚至还有一个合同管理委员会。

“李书福要我做这个事情的时候，我不是太理解，”张爱群说，“就觉得这合同有什么好管理的，有法务人员就可以了。”

李书福不同意她的意见，甚至和她讨论合同管理的一些底线。比如说，要求吉利不搞预付款；要求所有参与合同谈判的人只能在会议室里正面交流，不许跑到酒店里跟别人私下接触。

在合同管理委员会里头，还有一个合同评审小组。所有的合同都要经过评审小组评审才可以出去。这个评审小组的负责人正是CFO尹大庆。

在认可内部控制之外，李书福接着做了一样事情：将过去的制度全部拿出来讨论、修正、成文。吉利为此编制了一个制度文库，每一个部门、每一种业务都有制度。比如预算、费用报销、现金管理、存货管理、价格管理、售后服务管理，包括索赔等一系列东西，流程全部都要有。

在充分授权的基础上，要做到有效监督、考核清晰，并遵循过程透明的原则。颇具“吉利特色”的有效监督有四个渠道：

第一，吉利在年初签订目标责任书，给每个人充分授权，到年底的时候，要评估被授权人有没有很好地使用这些权力。

第二，干部360度述职，分半年述职或者全年述职，通过上下左右，来看你在半年内或者全年内的工作情况。

第三，设立纪检监察系统，董事长个人的邮箱都是公开的。在吉利不能越权指挥，但可以越级汇报；有问题可以直接给系统或李书福发邮件。基层人员随时随地向上反映问题，而不至于被中途卡住。

第四，加强合规性内控，每一年都要进行合规性的审查。

就这样一点一滴，公司各个领域持续改进与规范，吉利开始让自己的肌体强健了起来。

借壳上市

走在现代企业治理制度化路上的吉利，有着更大的梦想，很快将总部迁到省城杭州，发展融资虽说更为便利了，但李书福一直在琢磨着登陆资本市场的念头。2003年3月24日，主营吉利集团汽车产业发展的浙江吉利控股集团有限公司成立，又将非汽车产业与汽车产业进行了剥离，在2004年单独成立了铭泰集团。

吉利曾想借道安徽的全柴动力，实现A股间接上市。2003年6月10日，全柴动力发布公告，公司接到第一大股东安徽全柴集团有限公司通知，该公司正与浙江吉利控股集团有限公司就浙江吉利控股集团有限公司受让公司股份事宜进行接触。

对双方来说，如果能整合成功，全柴可以获得为之配套的整车厂，吉利则拥有了属于自己的固定发动机基地，无疑是一个双赢的选择。然而这场股权收购以失败告终，主要原因是当地政府希望由本省的汽车公司来重组全柴动力。

失之东隅，收之桑榆。另一个安徽人出现了，他叫贺学初，安徽财贸学院[注]毕业后曾供职于香港华润，1997年离开华润，在资本市场上开始崭露头角。在和李书福结识之前，他手中正好有一个壳资源国润控股。不过，两者搭上关系，还得感谢他们共同的朋友桂生悦。

李书福给曾在华润就职的桂生悦谈起吉利汽车的发展状况，说到吉利汽车刚起步不久，资金短缺，暂时也不具备IPO（首次公开募股）上市的条件。桂生悦建议："既然IPO上市有很大的难度，是不是想办法到香港借壳上市？"

李书福虽对此不抱太大的希望，但也没打算放过任何一个机会，就委托桂生悦到香港张罗这个事情，刚好碰上了贺学初。

“我就跟李书福讲，我这个朋友这里有一个壳，大概可以出价四五个亿。”桂生悦将贺学初介绍给了李书福。

本来就缺钱的李书福，不大可能掏上这么大一笔钱来纯粹买一个壳。李书福想了想，这机会是好的，不过需要换个方式试一试。经过双方接触和交流，最终选择了一个双方利益最大化的方案——通过合资，逐渐将吉利汽车装进这个上市公司，李书福成为大股东。

这里面实际上存在着风险，要是没有顺利实现合资，却花费很大精力和时间，还不如单纯地买个壳资源。“但大家都是有长远眼光的人，双方选择了互相信任。”桂生悦觉得信任是双方合作成功的关键所在。

2004年3月国润控股发布公告，把公司名称从国润控股有限公司（0175.HK）更名为吉利汽车控股有限公司（0175.HK）。一年后，吉利控股全面收购了国润控股母公司PG（Proper Glory）公司，完成对吉利汽车（0175.HK）的控股，顺利登陆资本市场，出谋划策的桂生悦成了这家上市公司的总裁。李书福谦虚地说，自己不太懂资本运作，幸运的是“有那么一帮人在帮自己运作”。

登陆资本市场的作用远不只是给吉利“输血”。作为上市公司分管信息化的董事，尹大庆看重的是通过上市公司本身的顶层设计和管理，来促进整个集团的现代化改造。

李书福第一次到香港开上市公司董事会，首先拿到的就是一份董事的行为规范，上面清清楚楚写着不许干什么，要是干了什么就追究什么。而且还不许你一目十行地看，需要当面读出来，这可有点儿像是在宣誓。李书福还带回了一张香港的报纸，上面有自己的形象，旁边有一行大标题，意思是说李书福再也不敢口吐狂言了。

流程再造、登陆资本市场等管理与资本层面的动作，改变了吉利勇猛有余、内在单薄的气质，同时也推动了质量管理体系的建设。

---

1. 克里斯玛（charisma）：源自《圣经·新约》之哥林多后书，意指神授的能力，是追随者用来形容诸如耶稣、摩西之类具有非凡号召力的天才人物的用语。马克斯·韦伯认为克里斯玛人格是历史中富有创造的革命力量，具有这种人格的人物往往以传统的名义出现，却是大刀阔斧的改造者。——编者注
2. 2004年5月更名为安徽财经大学。——编者注

第五章 告别“钣金工时代”

逼出来的发动机

新世纪头几年里，拿到“准生证”后的吉利在技术研发上并不是那么顺利。

安聪慧记得自己进入吉利后，就是一路颠簸，在干完临海基地的基建工程后，被李书福派往北京筹建吉利大学，刚忙活了小半年，碰上吉利去家族化，又被拉回来负责美日工厂建设。没想到的是，自己到任美日没多久，就摊上一桩官司。

吉利造车，用的是天津一家企业在20世纪90年代开发的一款发动机。一开始是杨健赶到天津，“死缠烂打好几天，才答应给发动机”。对方还要求吉利说：你们要搞汽车，我们可以给提供发动机，但你们就不要搞发动机了。双方谈好1.75万元一台发动机，以后量大了再便宜些。

这种受制于人，指向了吉利汽车初创时期的一个致命的“缺憾”，一开始吉利豪情就是从夏利那里买来的发动机。那个时候，吉利在发动机上还做不到技术自主。

正当安聪慧费尽心血将买来的发动机匹配、标定到新车中，建好4S店，打出宣传广告准备卖车的时候，对方来通知说要涨价，价格直接飙升到2.3万元！

这下可把安聪慧气蒙了，合同都说好了，怎么说变就变呢？本来美日整车价格压得很低，指望低价上市有了规模后能把发动机的价格调下来，就会有利润。现在一涨价，亏损就更厉害了。

安聪慧奉命到天津跟对方谈判，一连7天，吉利的工厂不得不停工。“你想想，所有的工作做下去了，我有2000多工人在这里，4S店那么多，怎么办？对方也知道，如果打官司，他是要输的，但是我要他赔的钱有什么用呢？”安聪慧感觉像爬到高处突然被人抽掉了梯子，一下子上下两难。

谈到最后，对方退了一步，发动机价格每台下调1000元，2.2万元！实际上是吉利让了一大步，这等于一台车要多亏5000元左右。

没办法，你要就要，不要就停产。更让安聪慧无奈的是，吉利跟其他合作企业半年结账一次，但跟天津的厂商必须给现金。更苛刻的是，没有售后服务，发动机坏了，你得单独再向它高价买。

深受刺激的安聪慧一回宁波就向李书福发誓：“我就是干死，也要把发动机干出来。”吉利马上成立了一家发动机有限公司，专攻发动机。

对方骨子里很忌讳吉利自己搞发动机，经常派人到吉利的工厂到处查看。安聪慧让厂里保卫一定要提高警惕，研发室的玻璃贴上纸，谁都不能进，“只有我批准才能进”。

5个月的“猫鼠游戏”之后，在2002年夏，承载着吉利梦想与生死存亡重任的MR479Q发动机在宁波下线。吉利一鼓作气，砸下2亿元用于CVVT发动机平台的项目开发。

2003年3月6日，MR479Q系列发动机通过国家计划单列市级新产品鉴定。5月，CVVT-JL4G 18发动机研发项目在宁波动力二公司启

动，正式拉开了吉利向高端发动机进军的序幕。

天津发动机厂商很快就知道吉利搞发动机的事，但它还是抱着老大的姿态，觉得这事不太可能，盘算着等吉利出了问题反过来求他时再涨涨价。

背水一战，安聪慧当然紧张，暗自祈祷千万不要出什么问题。结果一上市就爆发了，销量翻倍增长，消费者反馈用得挺好。这让吉利才有点儿缓过劲来。要知道，吉利自主研发的发动机成本只有1.2万元，一年之后更是降到了8000元。

这下天津发动机厂商觉得有点儿不可理解，赶紧买了两辆整车，将发动机拆下来，拿到实验室进行实验。实验一做完，他们就傻了眼，吉利居然把发动机搞成了。

安聪慧倒是很实诚："我们感谢那家厂商，为什么呢？是他让我们明白了发动机、变速箱在整车里的重要性，也让我们明白了，一定要掌握汽车的核心技术，感谢他们逼迫着我们把自己的发动机开发出来。"

对李书福团队而言，吉利虽然善于"站在巨人的肩膀上发展"，但怎么站得稳，不被别人从肩膀上掀下来，吉利只有自力更生，走出一条属于自己的"三自之路"：自主创新、自行开发，以及自己拥有核心知识产权。

正是有感于汽车的竞争就是研发实力的竞争，即便资金紧张，李书福还是决定在临海成立吉利汽车研究院，将吉利汽车的研发由过去的校企合作的模式，变成公司主导。

国外厂家对中国在自动变速箱技术领域同样采取了严密的封锁措施，不光封锁总成，连关键零部件也不出售。李书福觉得绝不能老是

被卡住脖子，于是开启了吉利的“一号工程”——自动变速器的研发。

在很多人看来，前两年还处在“钣金工时代”的吉利，搞自动变速器的研发就是“大跃进”！要知道，2000年时国家投资8亿元，组织上汽、天汽研发自动变速箱，两年后，钱花光了，还是没研发出来，最终放弃了。

曾任天津汽车齿轮厂总工程师的徐滨宽记得，当年天津相关领导听取自动变速箱项目情况汇报时，领导问他们有多大把握能搞出国产自主自动变速箱，工程人员根据实际情况回答只有40%的把握，领导一听把握不大，干脆把这个项目停了。自动变速箱攻关项目的搁浅，让徐滨宽壮志难酬。

但徐滨宽没有料到，作为民营企业的吉利为此找上门来。

李书福觉得交了8亿元的学费，放弃了太可惜，国家不搞，吉利接着搞。起先，吉利多次动员徐滨宽到吉利继续研制自动变速器；但徐滨宽对吉利不敢有奢望，甚至反过来劝吉利别搞，风险太大。然而，李书福锲而不舍地发出邀请，在连续接洽10个月后，徐滨宽确定吉利是真想干这事，才下决心辞去天津齿轮厂的职务来到吉利。

不过，徐滨宽坦诚地告诉李书福：“此事三成赢，七成败。”

李书福鼓励他：“风险是公司的，我全力支持你。”

“如果在吉利干，要花多少钱？”李书福接着问。

“1500万到2000万！”徐滨宽答道。

李书福盘算了一下，觉得可以接受。于是，李书福为徐滨宽打造了一个独立的变速箱研发、制造平台——浙江吉利变速箱有限公司，同时从日本和德国买来精密机床和加工设备，开始了研制工作。

研制的第一年，主要是进行设计和原理研究、开发试验和检测设备，这意味着变速器连影儿都没有，吉利就投入了1800多万元。

“这时就有人开始议论了。”徐滨宽说，“但李书福对这个‘一号工程’没有动摇，全力保障研究经费。有时他会在夜里跑到实验室来看一看，问问有什么困难。”

历经近3年时间，这款自动变速箱通过“110辆试验车，跑过20万公里的就有50辆之多，坏掉的变速器有300余个”，终于试制成功，装在了新车型“自由舰”上，吉利在自主研发的路上找到了真感觉。

从大层面而言，这款自动变速箱的研发成功及装车使用，标志着中国已投入无数人力、物力及耗费20多年光阴的自动变速箱开发及生产，终于实现了零的突破，而且从此在国内汽车产业链条中创造了一个全新的环节——国产自动变速箱行业。

业界普遍认为，吉利成功研发自动变速箱的重要意义，在于完全掌握了汽车关键零部件的核心技术和原理，搭建出我国在自动变速箱上的技术平台，并带动了精密加工、非金属材料、油品和检测设备的产业发展。

从微观意义上讲，它的出现，与进口产品相比，价格降低了一半。这也让一直受国外“盘剥”的中国汽车产业有了议价权。

大破大立“自由舰”

2003年，吉利进入全国“3+6”主流轿车制造厂家行列。继而又进入全国企业500强，名列浙江省百强企业第28位。在政府的鼓励下，李书

福拿出了产能200万的宏伟计划，设计了骏马、猎豹和雄狮这三大工程。

美好的画卷徐徐展开，可国内形势的变化让人始料不及。回顾1997年到2003年这几年，中国宏观经济的运行状况是一路向上，总供给大于总需求，呈现出经济过热的迹象。

这在汽车行业也不例外。与吉利的壮怀激烈一样，全国各地在汽车投资上，都显得有些大胆和热烈。国家痛下决心，从2003年开始了新一轮控速降温的宏观调控。

在去家族化、扩大规模、自主研发的当口，遇到这样的经济调控周期，李书福的压力一下子变得空前巨大。当时便有这样一种舆论，如果中国汽车行业有一家企业要倒闭，那一定是吉利。还有人开始挖吉利的墙脚，成立没多久的吉利汽车研究院人心思动，一批人投奔到另一家民营企业的造车计划中去了。

外部竞争形势也发生着变化。首先是吉利的对标产品——夏利选择了降价销售，将豪情的价格一度逼到了2.99万元的历史最低点。

还有上汽著名车型赛欧定位在10万元以下，这款车除了有合资品牌的光环外，还配备了ABS制动防抱死系统。某种意义上，上汽掀起的“10万元家轿”理念，看上去要比吉利的“中国最便宜家轿”的口号有着更大的吸引力。

“三自之路”救了吉利。从美日之后新一代产品优利欧的身上，吉利正在努力进入自主研发阶段——轴距拉长，轮距加宽。另外这款车还装备了安全气囊、ABS、天窗等多项装置，定价只有7.69万元，比夏利低2000元，比赛欧低了16000元。

正如其名字上含着优过“夏利”和“赛欧”的雄心，“优利欧”让吉利从中国的农村和城镇，正式走进了这个国家汽车消费的主力区域——城市。

当时吉利内部认为吉利努力做好豪情、美日以及优利欧就好了。按照吉利当时的实力，的确需要集中精力抓几款产品，况且优利欧的表现让吉利上下看到了希望。

但李书福坚持认为，吉利不能止步。

安聪慧内心赞同李书福的想法，他将宁波基地的管理层拉到韩国，看看人家到底是怎样造车的。“去了很多大的企业，现代、三星、雷诺、锦湖轮胎，还有浦项制铁，差不多10家。尤其是现代的汽车工厂，真让人大开眼界，原来人家的汽车制造都已经走到了那个份儿上。”这让安聪慧晚上都有些睡不着觉。“我们到现在还是处在美日、优利欧的阶段，跟人家怎么比呢？”

直到回国后从浦东机场回宁波，安聪慧看见修好没多久的高速路上空荡荡的，看不到车，信心一下子又恢复了。“因为我想起了自己在韩国刚下飞机时，曾被车流给堵在路上。”相比较韩国，中国在汽车产业上还有很多发展的空间。“后来我就跟团队讲，就凭这一点，我们就有机会。”

安聪慧打定主意要做一款大破大立、后来叫作“自由舰”的车，要超越自己的美日、优利欧。得益于和韩国大宇的共同研发，以及韩国汽车专家沈奉燮的加盟，自由舰的研发从一开始就彻底告别了原来的图板铅笔的开发方法，采用计算机虚拟化设计、并行开发模式，具有了完整的技术管理体系，初步建立起了一套与国际接轨的开发流程。这让这款新车成为吉利技术研发能力质变的催化剂。

沈奉燮认为吉利研发人员通过“自由舰”的开发，学到了整车的开发方法。“刚开始，他们遇到问题来找我时，总是急切地想得到答案，忽略发现问题和解决问题的过程。我就带着他们先找出问题的原因，然后一起讨论为什么，并在此基础上得出一个结论，依照此种方式和程序，就能纠正所发现的问题。”

这种技术力量的质变给吉利带来最为直接的好处，就是迅速建立起了现代化的生产线，并对现有的四大工艺车间进行改造，其中冲压车间取消了所有的人工钣金工位，从根本上解决了车身表面平整度的问题，吉利彻底告别了“钣金工时代”！

还有一点重要的突破是，吉利认识到质量其实是设计出来的，不是制造出来的。

安聪慧曾经为刮泥子的事苦恼，“一个车身刮泥子要刮十几公斤，董事长后来都给我下了死命令，一定要让我解决刮泥子这事”。要彻底解决这个问题，就必须将工作做到前头，解决好汽车制造的模具问题。模具的好坏决定着产出产品的质量、效益和新产品开发能力，尽管开发模具会大幅增加成本，但是它会减少售后问题。

从自由舰开始，吉利一改当年因资金紧张而形成的节俭办事情的思维，在前期就开始按照高标准去搞开发。学会了整车开发的方法，又匹配了吉利自主研发的自动变速箱，自由舰被李书福高兴地称作吉利造车史上划时代的产品。

第六章 《宁波宣言》

为什么这么努力，吉利还是没尊严?

自由舰还没开始卖，安聪慧又开始“不务正业”了。

这次，他想做的是一款B级车（今天的A级），就是后来的“远景”。

自2000年开始负责美日，算起来安聪慧在汽车业也有五六年了。自身实践，加上对国内外形势的判断，让他意识到，汽车工业的发展仅靠一款产品是不行的，“要继续生产一代、研发一代、储备一代，这个基本的规律要有”。

更重要的是，吉利如果想参与国际竞争，就必须像丰田、本田那样的企业，“各个产品都要有，更高档的产品也要有”。

安聪慧发现丰田旗下的卡罗拉，也就是第十代的花冠卖得很好，他就跟李书福提出，吉利也要做这样的车。李书福说，可以干，而且就以它为标杆。安聪慧日后也承认，第一代远景的确是在学花冠。

问题是，以前学夏利，零部件容易买到，这次要学花冠，零部件从哪里来?制动器又怎么弄?这些解决不了，就更别说发动机了。

既然以花冠为学习对象，吉利不能不向对方多请教。整车还好办，但是它的发动机当时用的三大技术——铝缸体、塑料进气歧管和VVT（可变气门正时技术），中国都没有。但是这些技术能让发动机更加轻量化，汽车也更加省油，所以安聪慧也想在这方面多做文章。

比如说做塑料进气歧管，他就找到给丰田做配套的中国民营企业，发现企业老板也是一个有追求的人，一直想做高技术难度的产品，所以，两者一拍即合。安聪慧记得，当时雪铁龙也在用这种塑料进气歧管，有朋友告诉他，一个需要600多元钱，“我可以告诉你，吉利自己开发之后，只要180元钱，日后更是只要70元钱就够了”。

至于铝缸体，他一开始找了一些国有企业，比如上海一家给上汽做配套的企业，它有设备，但“它瞧不起我们，也做不了”。后来，他找的是民营企业，用中国自己的设备，自己开模具，但是合格率比较低。后来他又找合资企业，再后来只好转成全进口，“这个过程有些长，但也解决了”。

最难的是VVT，他先找的是某外资品牌的供应商，但让人气愤的是，对方要了1000多万元的开发费，就是将现成的东西稍微改了一下尺寸，然后移植了过来。没办法，只好先用它的。最后，吉利还是自己做起来了。

“解决了这三大技术难题，其他的就不算什么了。”安聪慧在当时如释重负。

2006年8月8日，吉利自主研发的我国首款CVVT发动机JL4G18在吉利宁波基地正式投产。新浪汽车频道在当年报道时说：“这是吉利在汽车核心零部件研发方面一个新的里程碑，也标志着我国汽车核心零部件研发已经与世界接轨。”

某种意义上，没有这款发动机，也就没有“远景”。它让搭载了这款发动机的吉利远景代表了吉利造车史上的又一个更高层级。

如果说豪情、美日、优利欧属于吉利的1.0时代，那么，远景就是吉利2.0时代的排头兵。

不过，只有一款远景还不足以丰富产品线，“那时一共启动了三个项目，远景、帝豪825，还有金刚”。按照现在的定义，金刚是A0级，远景是A级，帝豪825则是B级。如果远景对应的是丰田花冠，那么帝豪825对应的则是丰田凯美瑞。

其中，金刚在路桥基地生产，帝豪825则放到了济南——这个基地是吉利在2006年继与浙江慈溪市政府签署总投资188亿元的协议后，与济南市政府斥资100多亿元在当地建设的包含发动机、零部件以及整车制造在内的完整的生产基地。

至于远景，毫无意外地放在宁波基地生产。安聪慧希望自己能全力打造它，并期待着它能一炮打响。

如果没什么变故的话，这一年还算是比较圆满的一年。基地不仅再次扩张，还与英国锰铜公司在上海合资成立英伦帝华，而且在最终的销售上，整体卖出去了203695辆，同比增长40％以上。

没想到，此后却急转直下。在2006年下半年就有些销量下滑的苗头，甚至有点儿卖不动了。原因出在批次质量问题和一些零部件方面的小毛病上，用户反响不是太好，经销商也有些怨言。这让吉利上下都弥漫着不安的情绪，普遍感到信心不足。

尽管在路桥基地召开的部分高管和中层干部参加的汽车销售形势分析会上，李书福严厉批评了那些悲观失望的论调和无所作为的思想，但在“迫不得已”之下，他还是调低了当年的销售目标。

相反的是，同为自主品牌的奇瑞，在先后拥有风云、旗云、QQ、东方之子和瑞虎五款车型之后，正如日中天，甚至在2007年3月冲击具有里程碑意义的单月销量第一荣誉；依旧是采取“逆向研发”，并推出了比亚迪F3的比亚迪也如明星般崛起；至于华晨，其华晨骏捷FRV也已公开亮相，中华COPUE也上了公告……

有媒体质疑吉利的“高速扩张”，认为吉利为了在激烈的汽车业立足，拼命做大规模，导致品牌、管理及其他配套资源难以跟上，进而影响销售。

也有人认为吉利在2007年年初的人事调整，让吉利伤筋动骨。

当然也有不少人认为，这是由于吉利没有跟随2007年年初的降价大潮。

有些媒体更是看热闹不嫌事大，给文章取的标题都能让人吓一跳——《主营业务受挫转型艰难，吉利变脸难掩颓势》。

2006年“五一”之后才加入吉利的王自亮说：“在那段日子里，我不止一次听到李书福以及时任总裁杨健的自问和反问，为什么吉利这么努力，还是被边缘化，还是没有尊严。吉利到底出了什么问题？为什么大家信心如此不足？”

董事长亲自起草新闻发言人声明

2007年前后，媒体上开始出现这样的字眼：中产崛起。中产阶级出没于时尚场所，相互探讨的也是这个人群热衷的“三大件”：房子、汽车、保险。

这一年，万事达卡国际组织调查了15000名年收入一万美元以上的人员，发布了针对中国富裕消费者的首份调查报告。报告显示，预计未来10年内，中国将有5000万个中产阶级家庭诞生，总收入超过5000亿美元。

这对所有的汽车从业者来说无疑是一个巨大的机遇，也是李书福致力于从价格制胜到品质制胜的必然选择。

这就要求吉利在接下来的日子里，更要彻底地抛弃价格战，追求技术、品质、品牌。

从吉利自身的生存与发展来看，低端竞争不会被吉利放弃，它依旧要在这个领域保持优势，但同时，要在高层次竞争上布局。

李书福发现，在世界汽车工业两次大的兼并浪潮中，低于200万辆规模的企业都被兼并了，比如沃尔沃被福特收购。但是，要想做到200万辆规模，就必须要实现从A00级、A0级，到A级，再到B级、C级这样的跨越式发展。而且除了轿车之外，还得进军SUV（运动型多用途汽车）、MPV（多用途汽车）。

“你不可能仅在低端竞争中一个人就占有这么大的规模，你做不到，别人也不允许你这么做，那么，你只能向上发展，继续战略转型。”

5月中旬的一天，吉利的高管们正讨论着如何把远景的销量推上去，这时门突然开了，李书福进来了。

李书福对在座的每个人说：“我以集团新闻发言人的名义起草了一个声明文件，你们看看怎么样。”

2007年5月17日，吉利汽车新闻发言人在吉利远景全球上市前夕，正式向外界宣布：吉利汽车进入战略转型期。

一直以来凭低价策略取得竞争优势的吉利汽车公司开始转变发展战略，在已取得的CVVT发动机、自动变速箱和EPS等一系列丰硕科技成果基础上，围绕安全、节能、环保、智能等目标，在发动机、变速器、转向器、电子电器控制系统以及前后桥、车身设计等领域寻求重大技术突破与重大科学发现。

这一转变证实了舆论界一直以来的猜测：近年来吉利的低调，可能正在酝酿着重大的技术创新和突破。

全世界所有汽车公司的发展都有一个共同的特点，就是从低端走向高端，从价格优势走向技术领先。吉利控股集团经过10年的拼搏，已经吸引、培养了一大批技术骨干、科学技术研究的领军人物，形成了一套完整的人才培养成长体系，积累了较为完整的原始技术数据，研发出了令世界汽车同行震撼、让中国人骄傲的CVVT–4G 18发动机。

新闻发言人还对最近全球上市的吉利远景做了一个全面的介绍，指出这是吉利首款商务级家用轿车，以动力性、安全性、操控稳定性、舒适性、节能环保的五大性能全面平衡为设计导向，体现了吉利最前沿的科技和设计理念，特别是其搭载的CVVT发动机属世界先进、中国领先，已是汽车技术界的定评。

它从欧洲“留学归来”后，于5月18日全球上市，是吉利战略转型的第一款高技术产品。

这篇声明很快就出现在了新浪、搜狐、网易、腾讯等10多家主流门户网站和全国40余家专业网站上。但它们不清楚的是，这上面的几乎每个字，都是李书福亲自起草的。

借着这股大势，在宁波举行的远景全球同步上市仪式取得了空前成功。

战略转型压倒一切

2007年的5月18日，是吉利造车史上的又一个重要分水岭。

这一天举行的远景全球同步上市活动，最直接的作用是隆重地向全球推介了吉利远景——众多媒体通过相关活动，特别是试驾试乘，对远景的技术参数的验证和性能的鉴定有了一个切实的认知。尤其是动力和油耗，还有空调制冷的能力，有了与前面完全不同的感受。

更重要的是，围绕着远景的下线上市，诞生了两个改变吉利命运的历史性文本，除了被广泛宣传和报道的《新闻发言人关于吉利战略转型的谈话》，还有一个就是《宁波宣言》。

这个宣言的仪式正是在宁波基地的发动机厂举行的。把仪式放在这里，显示出李书福对CVVT–JL4G 18的认可和重视。

面对着来自全国的100多位经销商，李书福发表了让很多高管感觉最带劲的一次讲话。李书福的讲话贯穿了技术元素、品质要素和品牌意识，讲到了发动机、油耗和其他技术参数，甚至还解释了什么是扭矩和升功率，发动机的可变气门正时概念，以及各种系统的匹配，讲得清晰无比，显示出他对汽车细节的了解，简直如数家珍。

“你现在明白我为什么重视这款发动机了吧，”李书福说，“这是一个标志，这意味着整个产品的发展战略、企业战略都要改变。我们已正式宣布，吉利已经进入了战略转型期——从卖得便宜变成技术领先。”

这无疑激发了很多人的斗志。

也正因为如此，这些来自全国各地的经销商，就在这次远景全球同步上市活动中共同发布了《宁波宣言》。

在表达“我们为自己能够从事汽车营销工作而感到骄傲，为能够从事中国本土品牌汽车的营销而感到荣耀，为能够加入吉利远景汽车的营销行列而倍感自豪”的同时，经销商们也一致认为：“浙江吉利控股

集团是值得我们信赖的、受社会尊重的，且完全可以在激烈的全球汽车工业竞争中不断取得新的竞争优势，一定能够为中国汽车工业的发展带来更大希望。”

经销商们表示：“我们全体吉利远景经销商一致赞同吉利控股集团‘造老百姓买得起的好车，让吉利汽车走遍全世界’的崇高使命，我们坚决支持、积极响应，并愿意为之不懈奋斗！”

铿锵有力，却又真诚无比。

某种意义上，这无疑是一次精准传播的“行为艺术”。它既将吉利汽车的特性、品质和质量准确、艺术地传递到用户那边，又让大家了解到了吉利改变自身、突破自己的雄心壮志。

问题是，提战略转型容易，但在战略转型的具体落实方面，还需要李书福仔细考量。在外人眼里，吉利整体战略转型能否成功，这个宝就押在了李书福的身上，毕竟他是企业的主要领导人。

多年来关注时势，以及时刻保持学习的劲头，让李书福心里清楚，吉利要想立足并保证自己不会被弱肉强食，首先得“总体跟随”——只有跟紧了其他人，才不会掉队；只有跟紧世界汽车工业发展大趋势，才不至于落伍。

但是，跟随永远只能是第二，甚至是第三、第四，这不符合李书福的性格。那么，吉利接下来要做的是“局部超越”。在某种意义上，这也是明智之举，毕竟，以吉利当前的实力，想做到整体超越很难，但局部领先却未尝不可。

领先在哪里呢？人才优势！这些年吉利不仅招贤纳士，而且注重学校教育，这让吉利有了无数的专利和创新。

在此基础上，吉利还需要“重点突破”。这体现在什么地方呢？综合这些年的经验，以及对未来的预判，第一是汽车安全领域，第二是发动机领域，第三是自动变速箱领域。

此外，吉利还需要寻求与国内外汽车行业内的各大厂商、供应商、经销商合作，以期形成相互支援、优势互补。

在这样一个顺畅而又紧密联系吉利发展实际的逻辑下，吉利在战略转型中形成了这样的一条思路：总体跟随、局部超越、重点突破、招贤纳士、合纵连横、后来居上。

李书福说：“《宁波宣言》之后，我们坚定了信念，认准了方向。首先我们不谈简单的降价，而是强调如何提高产品的技术标准、质量标准，从产品开发、技术方向、技术路线上进行整体规划，同时联合全球有竞争力的各个方面的力量。这与之前是完全不同的两个阶段。”

接下来，就看吉利如何将战略转型落到实处。

技术战、服务战哪有那么好打

随着战略转型，吉利的企业理念也需要进一步提升。

吉利不能停留在过去的“买得起”的指导思想之上，要做的“好车”也不能只是看得过去，用得比较顺手。在这个新时期，吉利应该有具体的内涵，那就是最安全、最环保、最节能。

继远景全球同步上市之后，李书福又邀请全国技术、营销权威专家召开市场战略研讨会，对吉利的产品规划、市场策略和技术营销进行了全方位的探讨，并出台了“新老三样”战略——将美日、优利欧、

豪情划为“老三样”，自由舰、金刚、远景则划为“新三样”。这样一来，既重新优化了产品结构，又让用户的选择有的放矢。

但李书福并没有感到满足。一番深思熟虑之后，他毅然决定，将落后的生产线全部拆掉重建，5万元以下的车子全部停产。

这也就意味着，“老三样”及其生产线将被全部淘汰。它们在产品序列当中不是作为老车型存在，而是成为历史。

这一带有壮士断腕性质的举动，不仅需要李书福再投入数亿元的资金，更让人有些疑虑的是，这样做是不是很合适？尤其销售公司很是想不通。在他们看来，尽管“老三样”的品质不如“新三样”，但依旧有一定的市场，优利欧甚至能月销万辆以上。

“我们需不需要为了未来，就不顾及眼下？”

更有人心里嘀咕：万一失败了，岂不是没有挽回余地了吗?

“吉利不就会打价格战吗？技术战、服务战哪有那么好打？”有一段时间，李书福的耳边也总会传来这样的声音。

这让他有些心酸，但是并不会影响他的决策。他也在努力寻找“最大公约数”，“只有内部员工达成了共识，战略转型才有真正的基础”。

推倒旧的，就要建设新的。“新三样”要全面取代“老三样”。早在2006年，李书福就对原有车标不太满意，准备花360万元在全世界征集车标。“企业的徽标就是企业的旗帜，”在2007年1月于北京嘉里中心举办的征标全球新闻发布会上，李书福这样说，“全世界有名的徽标都是经过不断修正而最后定型到位的，吉利也必将遵循这个规律。”

这次延续了一年多时间的征标活动，不仅为吉利品牌进行了一轮传播，也恰恰吻合了吉利“破陈出新”的转型需求。

最终，代表时尚、激情与梦想的全球鹰造型通过了海选以及评审团的把关，成为吉利在新阶段的象征。

“标志整体外廓为椭圆形，是兼具动态和稳固特征的图形，象征着全球化的背景，预示吉利在全球市场的动态平衡的发展前景。椭圆形状呈犄角之势，表明吉利正在开拓奋进。”获奖设计者的话语铿锵有力。

随着“全球鹰”的发布，远景、自由舰，以及日后的熊猫，都有了新的车标。

此时的安聪慧正继续他在汽车上的“探索”。在他看来，吉利有了远景，依旧不够，“吉利必须想办法在紧凑型轿车市场牢牢站住”。

于是，他的视线投向了吉利的另一款产品——帝豪。正如这款产品的名称，吉利要向“豪华、稳健、力量”这些特征生长。

一开始，安聪慧想把帝豪放在宁波生产。可是缺生产用地，更缺资金。“它一共需要7个亿，”安聪慧说，“但我不敢对集团多讲，只说需要2个多亿。”

因为与当地政府建立了良好的信任，它们表示可以支持1个亿。安聪慧又找李书福支持了8000万元。

如果这些资金都能落实的话，安聪慧的手里就有将近两个亿的资金，但问题是，它远远不够现实的需求。怎么办？那就打时间差，供应商的货款以及其他的开支都可以后延，日后还可以采取分期付款。只要真正把产品做好，取得成功，不愁没有资金。这样，资金就流转开来了。

为了能取得集团的最终认可，安聪慧也做了一定的妥协，放弃了一些业务。比如说，将自由舰搬到甘肃的兰州基地，同时还得搬走远

景。

既然付出了这么多努力，技术战、服务战再不好打，他也得啃下这块硬骨头。在自身研发团队还不够强大的情况下，要充分利用外部供应商的力量，整体要求则由吉利来把关。据了解，帝豪有90%的零部件均由供应商提供。

其次，与几年前吉利汽车的配套供应商主要依赖本土相比，帝豪EC718的采购配套体系发生了很大变化，开始与世界级供应商密集合作。

再次，在设计开发上，帝豪邀请了韩国著名的迪佩克汽车技术咨询公司（DPECO）全面负责，同时由欧洲的Magna Styer公司进行审核，既吸收了日韩系为代表的低成本优势，又考虑到欧洲市场的高品质需求，从而把设计风险降到最低。

在充分利用这些优势的基础上，帝豪旗下首款车型EC718在2009年7月发布之时，让人惊叹不已，被视为吉利战略转型的力作。其外形圆润、饱满，并通过简洁、明快的线条勾勒出活力和动感。EC718以长度见长，长、宽、高分别达到4635毫米、1789毫米、1470毫米，轴距也达到2650毫米，比奇瑞A3还长100毫米。

诸多媒体对这款产品给予了肯定，认为它的出现，击破了自主品牌的“天花板”，客观上继续推进了本土汽车品牌的高端化。

为了适应未来产品系列的不断壮大，吉利自2008年开始实行多品牌战略。帝豪的突出表现，让它和全球鹰，以及2010年发布的上海英伦，成了吉利旗下的三个子品牌。各子品牌彼此并列平等，分别代表不同的品牌特性和风格。

曙光就在眼前。然而，绝没到骄傲的时候。吉利还需要继续在技术研发和质量监控上大做文章。

为此，继赵福全之后，李书福又将刘向阳招致麾下，分别担任相应高层职务。只为打好这一场别无选择的战争。

转型需要业务领军人物

就在远景全球上市的第二天，与同济大学联合投资创办的“吉利–同济汽车工程研究院”挂牌成立。

“为了使这些机构正常、快速地运转，吸引到人才，李书福挖人不止。”有媒体如此报道。

除了将国际汽车界享有盛誉的专家、德国宝马汽车公司驻中国前首席代表董显铨博士纳入吉利阵营当中，李书福还邀请到了原一汽集团总工程师徐兴尧、前一汽金杯副总经理刘鸿源……他们也都是吉利发展的推动力。

当然，还有刘向阳，他也是家电行业出身。在李钢的举荐下，他很快就进入了李书福的视线。

相比而言，邀请赵福全，就费了很多周折。

赵福全和李书福同岁，有着非常光鲜的海外学业及从业履历，在李书福开始造车的1997年，赵福全就当上了戴姆勒–克莱斯勒公司产品工程师，数年后更是成为该公司的技术中心研究总监。2004年，赵福全选择了回国，成为沈阳华晨金杯汽车有限公司副总裁兼研发中心总经理，兼任上海汉风汽车设计公司董事长，成了中国汽车行业不多且很知名的海归。

为了笼络这名海归，李书福可谓想尽了办法。就连赵福全都记得清清楚楚，吉利前前后后邀请了自己11次。让赵福全有点儿心动的是，李书福提到了自己的一个想法，那就是吉利想去美国建立欧美汽车工业公司，他甚至这样许诺赵福全："那个时候赵总你还可以把你的管理经验、国际背景和研发实力统一地都拿来用。"

对赵福全来说，能帮助中国的企业走出中国走向世界，的确很具有诱惑力。

正所谓精诚所至，金石为开。这么多的交流，让赵福全有机会走进李书福的世界，了解对方的真实想法。

"越接触越发现，他是用他的一种个性化方式来表达自己的一些梦想。"赵福全觉得与李书福具有很多一致性的东西。

于是，在2006年11月，赵福全毅然加盟吉利，担任副总裁兼吉利控股欧美汽车工业园有限公司总经理，并在2006年年底正式接管吉利汽车研究院。

赵福全的加盟，帮助吉利创办了国内第一家民办研究生院——浙江汽车工程学院，为研究院创建了管理、技术、项目和技能四条职业发展通道，扩充了团队的"容积"，稳定了人才队伍。更重要的是，在李书福和杨健等人的支持下，赵福全完成了吉利技术体系的进一步整合。他将以前分散在各个公司的研发部门统一到吉利汽车研究院（上海华普除外）。

吉利的整个技术体系以吉利汽车技术中心为主体，下设集团技术部，负责统一规划和管理；吉利汽车研究院，负责具体研发；浙江汽车工程学院，负责高层次人才培养；还有各基地技术部，负责在产产品的质量改进与工艺改良。

这种整合最终让吉利实现了统一规划、统一研发和统一管理，第一次将全集团的技术力量凝聚起来，形成了一个整体，从而产生了强大的合力。

在研发能力的提升上，赵福全也很看重两点：一是坚持推行产品平台战略和通用化建设。在开发过程中，通过模块化、标准化和少件化设计，尽最大可能实现通用化。由于大部分的零部件、结构或材料实现了通用，从而能够以最低的投入、最小的成本、最短的时间和最好的质量完成产品开发。

二是成功地推行了矩阵式管理，通过不断完善绩效考核手段，克服了矩阵管理责权不易明确的缺陷，将其资源可最大化利用的优势充分发挥出来。这样每一个项目都将得到全院资源的支持。

作为旁观者，李钢坦承："尽管大家日后对赵福全的评价不尽相同，但他有国际背景，有汽车行业的历练，而且外语水平很高，他的加入本身对吉利的形象也是很重要的提升。尤其他能代表吉利集团在战略转型时说出'我们现在有5个技术平台，15个产品平台，42个产品品种，我整个研究院的管理结构是矩阵式的管理'。尽管未必都完全实现了，但是在自主品牌举步维艰的时候，还能说出这种话，有气魄，也很让人提气。"

在《车世界·汽车产经报道》于2010年3月刊载的一篇人物报道中，曾提及赵福全负责吉利汽车研究院时的工作，吉利未来产品的卖点是什么？李书福、赵福全等人在多次研讨后得出了结论：安全。将安全作为第一大卖点，老百姓才会埋单。

不过，在安全方面，赵福全和吉利都面临着巨大的挑战。

2006年，首次参与中国汽车技术研究中心碰撞测试（C-NCAP）的吉利自由舰仅获得二星评价。

经过一年半的努力，2008年，远景终于以四星成绩为吉利一雪前耻，这也是自主品牌的第一个四星车型。此后，赵福全提出“保四争五”的目标，要让吉利超过80%的车型达到五星。2009年12月29日，新推出的吉利“熊猫”更是以45.3的高分获得五星评价，成为首款获得五星的A00级小车。

2010年1月11日，国家科学技术奖励大会在北京召开，吉利以“吉利战略转型的技术体系创新工程建设”获得“企业自主创新工程”类国家科技进步二等奖（一等奖空缺），吉利是汽车行业此次唯一的获奖企业。

但让人万万没想到的是，“熊猫”面世几个月之后，销售公司在经管会上却陡出一语，让大家以及赵福全都蒙了：

“现在用户又要退车了。”

没有问题是最大的问题，解决问题是根本的问题

退车跟车的安全性没关，跟质量有关。

有客户开上了吉利熊猫，虽然在安全上很有底气，但在一场大雨之后，打开后备厢一看，居然进水了。

大家都很奇怪，这怎么可能呢？李书福问制造公司：到底是怎么回事，不是每一台车下线之后都要做淋雨试验吗？你怎么淋的呢？制造公司也奇怪，因为自己的每一台车在下线时的确都做了暴雨级的试验，都没有什么问题。那问题又会出在哪儿呢？销售公司通过售后服务一查，原来是密封条失效了。

那采购怎么找的供应商？供应商是按照吉利的要求送货的，但等到批量供货的时候，却偷偷地改了材料。

李书福又问：研发对进厂材料这一环又是怎么把握的？研究院也很委屈，解释说他们要研究新产品项目，那么多事情，根本忙不过来，所以也没法管具体一个零部件换材料的问题。

结果，一圈下来，谁都没责任：采购没责任，研发没责任，制造没责任。李书福没有发火，只是说，如果是你的亲人买了这样的车，你心里是什么样感觉？

接下来，吉利就围绕这个漏雨的问题，再从头到尾进行复查。制造公司不是说淋雨试验达到暴雨级吗，那在你那里为什么就没有早早发现这个问题？结果到淋雨房一看，里面设计的都是花洒，就是像洗淋浴的喷头，更要命的是，有些喷头被堵死了，出不来水。这也就意味着，设计时是暴雨级的，但真正做淋雨试验时，出来的都是滴滴答答的流水。

从那个时候开始，制造公司又开始了新一轮的整顿。不仅要查淋雨的喷头有没有堵，而且还要定期检查。与此同时，其他公司也开始抠自己每个环节中的细节。不得不说，正是借助这样一件事，吉利的“问题文化”被提到了台前，并开始成为风尚。

“问题文化”，是吉利对问题的认识论和管理论，也是吉利对问题管理思想、方法和具体工具的高度共识。其核心思想归纳起来就是两句话：没有问题是最大的问题，解决问题是根本问题。

那么，又如何辨析问题呢？有四个标准——问题是对标准（标杆、期望）的偏离，问题是对问题理解的偏离，问题是对待问题的心态偏离，问题是对自我认识的偏离。

在对待问题上，需要吉利人保持这些心态——实事求是找自己的问题，毫不留情找别人的问题；追根究底找问题的真因，千方百计找解决的方法；找自己的问题叫“智慧”，找别人的问题叫“真情”；以尊重、欣赏、真诚学习的心态去体验对手产品的成功，以认真、刻薄、吹毛求疵的态度去寻找产品的问题。

最终实现以用户的满意为重，以企业的品牌为重，以个人的诚信为重，以提升系统竞争力为重。与之相对应的便是吉利对质量管理监控体系的全面加强和提升。

事实上，“过去吉利也在抓质量，但接下来，我们就要有系统解决方案”。

首先，得在全公司树立质量导向的意识。以前汽车行业常用Audit评审[注]这种方式来进行内部评审，通过专业培训的工程师看产品的问题有多大，驾驶性能如何，但是吉利认为从用户的立场去看待问题更加重要，比如用户在当时的抱怨，或者具体的维修率。

今天，在吉利的一些工厂常常可以看见这样一条标语：抱怨就是最好的礼物。也就是说，听得多了，自然就了解产品的缺陷在哪里。

所以，接下来，吉利需要采取行动，去解决这些问题。

吉利提出了“2050”战略。意思是，要将用户的抱怨每年下降50%，质量损失下降20%。

刘向阳记得：“2008年，经管会上定下这个方案的时候，有些老总当场跳起来说做不到，但董事长还有很多领导认为应该坚持，这是市场对我们的挑战，我们必须要应对挑战。”

只是，目标定了，但解决问题的方式还没找到。于是，便有了“质量经营体”这一做法。

顾名思义，“质量经营体”就是将管技术的、管零部件质量的、管生产质量的、管服务质量的等，从过去相对分割的条线，变成块状，并分门别类捏合成一个团队，比如，动力总成团队。当动力总成方面出现问题时，就由这个团队具体负责，内部开会讨论也好，采用其他什么方式也好，总之尽快给出解决方案。

“过去的分部门有分部门的好处，但是部门之间是有墙的。它会导致沟通和交流成本相对过高。有时遇到问题，技术部门或许会抱怨供应商的质量管理问题，供应商的质量管理人员又可能抱怨是企业的操作工装配问题。”

如今大家同在一个经营体当中，不仅能缩短解决问题的路径，降低成本，而且也知道互相抱怨没有意义，大家只有集中精力，去把结果弄好。

也是在这个经营体当中，吉利还新创了一个方式，叫集体的风险抵押金，后来改叫质量投资金。

举例来说，团队中有5个人，每个人可以上交1万元作为投资，如果将自己所在的经营体经营好了，实现了预期目标，不仅可以拿回1万元的投资，还可以得到翻倍的奖励。当然，完成不好的话，就有可能拿不回投资。也正因为如此，这个经营体是以自愿结合为前提，并辅以资格审查的，不是谁都可以组一个团队的。

此外，吉利还全方位地建立起质量监控体系。比如，成立质量项目闭关室。对于一些重要的质量问题，将相关负责人一起叫过来，全都待在这个闭关室里，解决了问题才能出门，不解决问题不能出门。

安聪慧的一位老同事曾面对媒体回忆，为了提高帝豪的质量，安聪慧特意从韩国现代汽车聘请了一位质量控制部长。“黎明工程”正是来自这位韩国人的建议。“清晨5点，出现质量问题的零部件供应商在

每个月的固定日期赶赴吉利汽车的生产车间，与安聪慧一起开现场办公会，逐一讨论改进方法。为了保证效果，安聪慧还授权给韩国人一柄铁榔头，将不合格的零部件当场砸碎。”

为了体现对质量的重视，吉利还搞了一种质量改善的揭榜活动，也就是说，一旦遇到质量上的老大难问题，提倡员工牵头挂帅解决这些质量问题。

从家电行业转型的刘向阳，尽管一开始让人对他的作用打个问号，但一出手，还是让李书福以及其他高层都觉得吉利捡到了一个宝贝。为了让这些动作都能有效地落实到具体的工作实践当中，刘向阳在吉利推广了一个叫“3824”的方法论。其中的“3”，就是将对质量的把控分成三个部分：策划、实施以及改善；“8”是解决问题的8个步骤；“24”则是24个小节点……

然后，将这套方法论结合“2050”战略，以及质量项目闭关室等做法，既保证了吉利能够在早期很好地预防风险，更能保证在出现问题之后，局面是可控的，最终实现“技术管理双归零”。

所谓的技术管理双归零，意思就是通过故障再现、溯根求源，使技术和管理均不再出现同一个错误。其中，技术归零包括定位准确、机理清楚、问题复现、措施有效、举一反三等5条具体要求，管理归零则包括过程清楚、责任明确、措施落实、严肃处理、完善规章等5条具体要求。

之后，安聪慧又提出了“对标管理，品质经营”这一理念，这意味着吉利对质量的重视程度被提升到一个更高位置。同时也意味着，吉利对质量的认知从实物质量转移到感知质量上。

这不仅要求消灭实物故障，比如解决某个大灯出现的问题；还要消灭一些感官上的故障，比如车的噪声让人听得不舒服，座椅坐久了

之后，屁股有些疼，或者方向盘打转向时手感不好等，这一提法无疑吻合了消费者对品质的追求，也意味着吉利在质量管理上进入了一个新的阶段。

所有这一切，最终都是为了实现营销上的“8秒法则”——也就是在8秒钟之内，让消费者从款式、材质、质感、造型、做工上，一眼就留下对车比较好的第一印象。

这虽是后话，但不管如何，这种自上而下的重视和支持，让刘向阳在吉利如沐春风，但是，也有让他头疼的时候。

“1+1+1”模式

难题来自对采购体系的重建。

谁都清楚供应商对于一家汽车厂商的重要性，因为有80%的汽车零部件来自它们。要想解决汽车的质量问题，就必须保证供应商不出现问题。

问题是，吉利有很多老的供应商支持了李书福的早期创业，但是到了今天，它们和吉利在发展上开始脱节。

继续选择它们似乎没什么不妥，因为事实证明，它们都是忠诚的合作伙伴；但是继续选择它们也很不妥，这意味着吉利在质量上很难过关。

为了这个事情，李书福开过若干次会议，每次会议都争论不休。最后，大家达成了一致意见，那就是通过降低PPM值[注]来进行筛选——此前，吉利对它们的要求是几万，甚至10万的PPM值，但现在就

是下降到2000的PPM值，也就是百万分之两千，也未必能成为吉利合格的供应商。有些电子方面的零部件，必须达到0才行。

在和它们签订采购合同时，吉利还顺便要求它们签订一份承诺书，承诺自己能达到多少PPM值。日后，吉利就按照这个承诺来考核它们，如果考核不通过，对方在供货中的比例要下降，供货的价格也要下降。

此前，吉利曾担心供应商会不会答应做出这样的承诺，但是刘向阳拿海尔举例，别看海尔只是做家电，但是人家对可靠性的要求比汽车还要高，比如抗电磁干扰，对环境的要求也有过之而无不及。刘向阳说："海尔都能做得到，为什么我们就做不到呢？！"

果真，很多供应商对此都很反对，纷纷表示不接受，说搞这个东西干什么，还让我们活不活？但李书福的意志没有被一片反对声给击沉。一方面，他安排刘向阳去给供应商们上课，一一辅导，让他们也能灵活运用"3824"这样的方法论，从而解决自身的质量问题；另一方面，改变对供应商的奖励方式。

吉利对优秀的供应商的奖励改成了检测设备。因为李书福发现，有很多和自己一起成长的供应商舍不得花钱买检测设备，比如大灯，造出来之后聚光性特别弱，只好退货。等到再需要大灯的时候，它又从一堆退货中挑些好的送过来。于是，又是一轮恶性循环。

"这样不行，你必须在送给吉利之前，就要对每个灯进行检测，"李书福当机立断地表明了自己的态度，"这个设备虽然要花10万元，但你每年的索赔额就达到30多万元。"

这真叫人有些无奈，不知道这些经销商都怎样想的。既然他们舍不得花这个钱，"那吉利帮你买，只要做得好，就奖励你"。

在帮助供应商一起提高的同时，吉利还成立了一个吉利供应商协会，通过该协会，将供应商组织起来到优秀的供应商那里参观交流，让它们不断地学习提高。这个协会的名字叫“协利会”，也就是协助吉利发展委员会。

除此之外，吉利还有一招，就是让供应商跟国外优秀的厂商合资生产。比如，让做内饰的供应商去跟法国著名的内饰品牌合作。这样既能引进技术，提升自身的管理，也能让吉利与其的合作没有后顾之忧。

因此，在整个股权设计中，供应商占合资公司的50%，法国品牌占41%，剩下的9%归吉利。之所以定为9%，是因为9%以下的股权不涉及关联交易。另外，也是为了告诉对方，如果吉利要使用内饰产品，肯定首先使用它的。这个市场吉利是可以保证的。总之，要让对方吃颗定心丸。

这种模式，也被称为“1+1+1”模式。

研发体系的逐渐成形，为吉利产品质量的提升以及采购体系的重建带来了巨大的帮助。比如，吉利可以尽量增加产品的沿用件、功用件，尽量减少再设计件。这样，供应商们就可以在标准化、通用化、模块化的指标下，不用靠偷工减料，而是通过规模生产来降低成本、扩大利润。

对李书福来说，采购质量依旧不是关系吉利战略转型的最后一战，接下来还有在制造本身上的提升。

自1996年在临海建立第一个汽车生产基地以来，经过多年摸索发展，吉利拥有了两块重要的“腹地”：一个是老基地，另一个则是新基地。

对于老基地，吉利只能通过技改的方式来进行调整。比如说喷涂，如果总用人工的话，油漆还是难以均匀，那就只能在这些基地大幅度地采用机器人的涂装工作。另外在焊接上，靠普通工人同样保证不了质量，这就需要将大量的工作交给机器人去完成。也正是在这样的技改下，老基地旧貌换新颜。而新基地就可以按照更高的要求来建设了。

除此之外，就是汽车售后服务体系的继续完善。在刘向阳看来，吉利对服务体系的投入一直都很上心。尤其是其大力推行的“123”的校企合作模式，既为汽车产业培养了诸多汽车制造、汽车检测、汽车销售、汽车维修等领域高级工、技师（预备技师）层次的高素质、高技能人才，也让吉利的服务体系有了内生的力量。

此外，吉利还注重技师认证和体系建设，建立和完善在线的学习库，并为之投入巨大的精力，这极大地推动了吉利汽车在整体质量上的提升。

这一系列动作都有力支持了吉利的战略转型，让其得以由虚入实，成功推进，并由此重构了吉利与消费者之间的关系，让它们对吉利的印象有了根本的改观。

张爱群记得自己有时候去汽车行业协会开会，一些认识她的老领导会问吉利现在怎么样了？她就说，吉利现在真的很好，然后一五一十地将这些变化讲给他们听。听完之后，他们就说，吉利真的是脱胎换骨了。

不过，吉利若想再进一步脱胎换骨，还需要同时进行另一项大事，那就是重构吉利与员工之间的关系。

元动力工程

在今天，很多人提起李书福，都觉得这个有着不屈意志和决断，也有点儿脾气的老板身上，还有着一颗善良和真诚的心。

在李书福心里，一直藏着这样的念头，那就是企业和人一样是有元气的。人说话时的声音大不大，可以看出他的底气足不足，生命力是不是旺盛，那么，企业也一样。不过，企业的元气又是由谁构成的呢？

李书福说，不是董事长，不是总经理，也不是企业的资产，而是企业员工的心。“员工的心构成了企业的元气，伤害了员工的心就是伤害了企业的元气。”

李书福在集团于每年做财务预算的时候，都要求管理层不要降低一线员工的人工费。

这些动作无疑会帮助吉利提高员工满意度、激发员工的积极性、创造性，让员工自发地为企业做出贡献。但仅此还远远不够。

若想让战略转型在吉利成功推进，自上而下取得共识，就必须让员工从中切实获益。李书福在尊重“员工的心”上，有了更细致也更具体的举措，那就是“元动力工程”。

首先，吉利提出了“领导为员工服务，部门为一线服务；员工考核领导，一线考核部门”这一管理理念。

对吉利的管理层来说，领导的主要任务不再是指挥员工，要求员工干什么，而是为员工搭建发展通道，提供公平竞争平台，提升员工素质和地位，增加收入，改善工作环境，让员工快乐生活，快乐工作，快乐成长。

其次，在为员工提供服务上，吉利也开辟了一个“通道”，那就是在吉利各大生产基地的生产现场布告栏下都可以发现的“问题解决

票”。

这只是一张小小的空白表格，但在很多人眼里，“威力”却很大，它能帮助一线员工把意见尽快且不失真地“上传”，或者能越级反映。比如一线工人在发现问题，反映给班长得不到答复之后，还可以再往上反映，比如反映给车间主任。但问题是，员工要是发现了问题，满车间去找主任，也容易耽误其他的工作。所以，吉利便发明了这个“问题解决票”。

也就是说，员工发现问题之后，可以将它写在“问题解决票”上面，比如座椅的孔位不对，技术部门一看，属于自己的问题，就必须拿着这个票到员工所在的工位来核实，看看问题到底出在哪个方面，是技术问题，还是供应商的问题，最终形成一个解决方案。然后，技术部门再拿着这个票找到相关员工，询问他对问题的解决是否满意，如果满意，就在上面签字。这也就实现了员工考核领导、一线考核部门。

与此同时，为了激发员工发现问题的积极性，避免事不关己高高挂起，吉利将“问题解决票”与个人的晋级直接挂钩。

此前，在路桥基地曾试点并在整个集团推广了一项制度：七星级员工制度——按照规定，一星级员工的补贴是50元，二星级是100元，三星级是200元，四星级是400元，五星级是800元，到了六星级，变成了1600元，七星级更是高达3200元。

这个星级不是论资格行赏，不是谁在集团熬的年头长谁拿得多，而是看谁能为公司、集团发现问题，提供合理化建议，或者在其他方面做出成绩，比如参加技能大赛获了奖，在工作之余还获得了什么样的学历等，都会有相应的加分。得到多少分，就能拿到相应的星级。

再次，为了让员工在吉利工作安心、舒心，吉利改变了工资的计算模式。按照员工所在岗位的劳动复杂程度和技术含量，一一进行岗位的测评，然后给出不同的维度，对应不同的工资。

以前的情况是，同一个小组的员工，往往拿相同的工资，但现在不一样了，岗位不一样，拿的工资有可能就天差地别。如果有人对此不服气，也没关系，你可以跟同事比拼，去努力竞聘他的岗位。要想成功，你就要利用业务实践来苦练自己的技能。

除此之外，在工资的发放上吉利也力推透明化，员工每天干了多少活，每件活值多少钱，又因为某次质量问题扣了多少钱，只需要刷一下卡，这些信息就明明白白地展现在你面前。

路桥基地也曾试点过这一做法，当时负责这一基地的顾伟明就表示，他希望让工人看工资，“就像看股票一样，每天都在浮动”。

不得不说，“元动力工程”在吉利的落实、推广，让员工们意识到，它能带来更多的利益，而且与自己息息相关。

得益于内部机制的改良，吉利在转型时不再受人才上的局限。

不难想象，当风暴来袭之时，吉利一定能挺住自己的腰杆。

---

1. Audit评审，即站在用户的立场上，用比用户更挑剔的眼光对产品质量进行苛刻的评审检查。——编者注
2. PPM值：每百万单位中不良产品的个数，即不良数/产品总量×10000。——编者注

第七章 要冬泳，不要猫冬

以“冬泳”为荣

谁也没想到，中国经济高歌猛进之时，世界却陡然发生了变化。自美国肇始的金融危机，在2008年之后，让全球一片“伤风感冒”。

对汽车行业来说，虽然汽车市场保有量仍然保持增长，但增幅已经跌至当年新低。与此同时，受油价上涨影响，汽车市场消费信心不足的影响进一步放大。

在2008年8月的一次内部高管形势分析会上，李书福说出了这样让人意外的一段话。他表示，汽车行业和IT（信息技术）产业不同，汽车企业不能被动“过冬”，而是要凭借自己的实力和胆识进行“冬泳”。“冬泳就是在冬天的环境里面展示健康的体魄……我们不能只满足于吃饱穿暖，我们需要抓住冬天里的商机，要在冬天创造大希望、形成大优势”，与此同时，“我和集团的管理团队相信，冬天越冷，我们的冬泳越有意义，我以冬泳为荣”。

有媒体曾对吉利“凭什么‘冬泳’”做过解读，指出了李书福的底气从何而来。

一是吉利在发动机、自动变速器、电子助力转向系统、爆胎检测与安全控制系统（BMCS）等汽车核心技术上都取得了诸多突破。

二是经过优胜劣汰和重新洗牌之后，吉利的产品供应链成熟，车型布阵已经就绪。尤其是在当年的北京车展上，“吉利一口气带去23款

车型，这种规模对于吉利来说是空前的，吉利展出的轿车、跑车、赛车、越野车、SUV、MPV等产品，展示了吉利目前在产品布阵方面已经十分完善”。

三是对营销渠道进行了重新整合，服务体系更趋完善。吉利在全国的经销商已经有300多家，销售网络已经覆盖到了二级市场，与此同时，吉利又努力推进品牌分销的营销战略——随着全球鹰、帝豪、英伦等不同品牌相继推出，吉利“在原有销售能量的基础上将再次发力，保证了吉利销售渠道的畅通无阻”。

不得不说，自2001年之后的打基础、练内功，尤其是2007年开始的战略转型，无疑是一次极具先见之明的准备，它让吉利拥有了更为健壮的身体，在面对不期而遇的“寒冬”之时，不再抖擞和逃避。

这场寒冬，也将检验吉利在战略转型上的成果。正如李书福所期望的那样，谁能“冬泳”，并在“冬泳”中表现得更好，谁就能在未来更成功。

不过，吉利之所以勇于“冬泳”，还在于另一个先见之明。那就是在金融危机于2007年刚刚露出苗头之时，吉利便意识到，全球的资产被高估，钢铁、有色金属这样的大宗商品的价格同样被高估，所以尹大庆所在的财务口便提出了关于规避大宗商品风险的警示，李书福和杨健等人对此也表示认可。

接下来，吉利便加强了生产和销售的计划性，争取在2007年年底将库存全部脱空。这样，到了10月，金融危机开始显露之时，吉利就做到了没有盲目生产，告诉销售渠道有多大能力就赶紧卖多少车，同时告诉供应商不要进太多的货……

这样一来，吉利不仅挽救了自己，而且挽救了整个供应商和销售体系，在金融危机到来的时候，吉利便做到了轻装上阵。

也正是在2007年，吉利不仅以每股2.5英镑的价格认购英国锰铜公司570万新股，持有其23.2%的股份，成为其单一最大股东；还“吃进”了另一块基地，也就是今天位于湖南湘潭的基地——这是李胥兵在逐渐淡出吉利集团之后，以吉利投资公司的名义在湖南湘潭拿下了1000亩地，然后跟他人一起合作搞汽车。

杨健和尹大庆等人做了一番实地考察，觉得这是一块宝地，但原有的厂房不行，必须要改作仓库。在仓库之外，再另建厂房。当地政府也认可这一方案。经过一年时间的准备，到2007年12月的时候，湘潭基地就可以正常生产了。

2008年11月6日，吉利远景全球制造基地正式宣告落户吉利湘潭基地，这意味着湘潭基地将承担远景车型的全系制造工作，其中也包括海外市场车型（左、右舵车型，新能源车型）的生产和制造。

在外界看来，吉利远景全球基地落户湘潭，一方面，宣布吉利战略转型正式进入全新的产品战略布局阶段；另一方面，也可以看作国内车企面对全球经济形势做出的第一波主动应对。

必须承认的是，不管出于什么样的原因，吉利在遍地哀鸿的形势下，还能继续扩大规模，足以看出吉利准备“冬泳”的信心，“以吉利汽车为代表的中国汽车工业，用自己的表现成为寒冬中的新希望”。

还有一个喜报。那就是在2008车市最后一个月，吉利自由舰终端销量突破万台，进入月销万台车型俱乐部。

当别人低沉之时，吉利还是一片红火的表现，这引起了中国重要的官方媒体新华社的注意，并为此写了一篇内参，报告给了国家发改委和国务院，时任国务院总理温家宝看到报告后专门做出批示：像吉利这样在金融危机中逆势上扬的企业值得推广。

这让多年来一直被边缘化和妖魔化的吉利，以一个自主创新和抗击金融风暴的标杆形象，被各大媒体追捧。

2009年，中央电视台、人民日报、光明日报、经济日报、中央人民广播电台………有声的、有像的、纸质的媒体全来了，竟让吉利集团的高管有些应接不暇。

他们无一例外被追问：吉利是怎样抗击金融风暴的？在大家都感觉紧张的时候，吉利为什么可以从容应对？

到了同年6月，在湖南考察工作的温家宝总理到湘潭基地视察。据新华网、《湖南日报》综合报道：6月13日上午，正在湖南省考察工作的中共中央政治局常委、国务院总理温家宝，在湖南省委书记张春贤、国家工信部部长李毅中等领导陪同下，视察了吉利汽车湖南生产基地，对吉利始终坚持自主创新、快速发展给予了高度肯定和评价。

这让吉利从上到下为之振奋，坚定了自己的理念和使命。

然而，此前一直在平稳上升过程中的吉利股票，却在2008年年底跌得一塌糊涂，从当年最高的1.46港元，到12月时一下子变成了0.15港元。

这是怎么回事？

高盛入股

自2004年从贺学初那里接手之后，吉利控股集团在香港上市公司的股票一直处在平稳上升的阶段。

根据资料，当年6月，吉利股价便暴涨97.5%至0.8港元；到了2006年，更是连续数月在1港元的高点震荡；2007年，因并购锰铜的利好，股价再次直线上涨。6月，吉利股价超过1.5港元，创上市以来的新高。

由于国家对资产的外流一直有所限制，此时的上市公司只装有吉利汽车46.8%的资产，经过两年多的运作，吉利终于将46.8%变成了99%。

随着上市公司的资产扩大了一倍，其股价到了当年最高的1.46港元，这让李书福“冬泳”的信心更为充足。

然而，断崖式的直降，无疑给吉利人泼了一盆彻骨的凉水。0.15元的股价，甚至还没上市公司刚拿过来时的高，就连桂生悦自己都觉得有些惨不忍睹。当年消费者对整个市场都普遍信心不足，最终也殃及吉利。

要命的是，上市公司在自身的上升期时，有一家著名的外资银行建议发CB（可转换债券），还可以溢价。

当桂生悦开始着手去做这件事情的时候，这家外资银行竟然组织人手将吉利的股票给打下来了，从当时的0.9港元，一直打压到0.72港元，尽管有溢价25%，到头来还是0.92港元，依旧等于没有溢价。

“后来上市公司又搞了两次重置，”桂生悦有些感叹地说，“现在就连一次我都不会同意的，只是当时我也不太懂，另外公司说话刚开始也没有太多底气。”

这种状况一直拖到了股票升到1.46港元的那段日子。在这段日子里，桂生悦记得有不少人赚了钱，“但是也有一些人没有出手”，于是就不幸地遇到了这次断崖式的直降。

眼看到期日就要到来，摆在桂生悦面前的是两个选择：如果股价能重新回到0.9港元以上，自己就不用着急还钱，毕竟投资者更愿意持有股票；如果股价持续走低，他就必须按照投资者的重置意见，将钱还给人家。

为此，吉利曾跟多家投行谈过，包括南非商业银行的投资基金，但是它们大多不看好吉利的未来，尽管此时的股价已经自2009年1月开始慢慢回升，但他们还是拒绝了吉利的方案。终于，吉利遇见了高盛的直投部门。

让市场有些大跌眼镜的是，高盛对吉利选择了直接支持的方式。他们不仅很看好吉利，而且觉得桂生悦跟他们谈的股价——当时为0.6港元——不是太高，而是太划算了。

问题是，要做投资就得对公司做全面的尽职调查和评估，这需要有一个过程，前前后后高盛一做就是5个多月，这也就意味着高盛的投资是远水解不了近渴。

为了解决CB到期的问题，桂生悦还是得到处借钱，李书福也想尽各种办法，甚至动用了私人腰包，最终让吉利没有因为这几亿港元而违约。

曾有一段时间，国内媒体都紧盯吉利，认为吉利的资金链变得紧张，质疑李书福“冬泳”是否是虚张声势。但它们不知道的是，吉利当时的压力主要就来自这几亿港元，但对其自身的发展并无大碍。

更重要的是，此事的解决，也让很多人看到吉利是有还钱能力的，能撑得住，并没有因金融危机而变得极度虚弱。

在吉利的股价继续回暖的过程中，高盛也做完了尽职调查。

此时吉利汽车的股价已经从当初的0.6港元多，飚升到1.6港元，前后涨了将近三倍。如果换成其他投行，或许还会犹豫，都这么高了，再投的话还能赚什么？

高盛为了这个尽职调查，前后花了200多万美元，不仅请专业的财务顾问，还请了汽车行业的很多专家来评估，做得非常正规也尽心尽力。在吉利股价上升之后，高盛还是坚定不移地支持吉利，追着桂生悦赶紧谈条件。

为了对吉利负责，对李书福负责，更要对投资者负责，桂生悦也希望能谈个好价钱。尽管当时的股价已是1.6港元，但他还是希望能溢价卖给高盛，同时能将票息谈到最低。一开始，高盛开的条件是票息6%，给出的理由是吉利汽车的股价已经升了三倍，但桂生悦并没有轻易答应，谈判暂时搁置。

这让高盛有些骑虎难下。更让它紧张的是，它对吉利的追捧也引来了众多竞争对手的关注。德意志、花旗、摩根大通、瑞士联合银行集团（UBS）等银行蜂拥而至，“抢着”要为吉利服务，纷纷表示要帮吉利集资，而且马上就可以集到几亿美元。

到这个地步，票息到底是多少，已经不是什么问题了。在一天的凌晨3点，吉利与高盛紧急召开会议，不歇气地一直谈到早晨，最终达成共识，那就是票息3%。同时，高盛以1.9港元的价格入股吉利，相比当时的股价，吉利汽车实现了溢价。

这无疑是一个双赢的选择。对吉利而言，它从高盛手中获得了大量的资金，“当时一下子拿了它3.5亿美元，这是我们在历史上拿的最大的一笔钱”。对高盛而言，尽管以相对较高的价位进入吉利汽车，但当它最终从吉利汽车身上套现离开时，还是赚得盆满钵满。

不过，对吉利来说，高盛的入股，显然不只是拿了几亿美元资金那么简单，更大的影响还在于给市场和投资者释放了一个积极的信号，那就是吉利的发展已经真正步入正轨。

下篇 新制造时代

未来的竞争不再是企业之间的竞争，而是供应链之间的竞争。

——马丁·克里斯托弗（1992年）

第八章 “考文垂”之问

我们要去买沃尔沃，现在起就应该做好准备

恐怕没有人能想到，李书福对沃尔沃的兴趣竟肇始于遥远的2002年——其时，年轻的吉利才刚刚拿到汽车生产许可证。

包括杨健、安聪慧、俞学良在内的吉利中高层都记得，在这一年于浙江临海召开的一次公司中层干部会议上，李书福忽然提出一个石破天惊的构想：“我们要去买沃尔沃，现在起就应该做准备了！”当时在座的与会人员全蒙了。

沃尔沃？！这颗“卫星”，放得未免太大了吧？

要知道，这家于1927年成立的瑞典汽车公司是瑞典人最引以为傲的汽车公司，其背后的沃尔沃集团（AB Volvo）在欧洲更是广为人知，是世界领先的卡车、客车、建筑设备、船舶和工业发动机制造商。

在历史上，沃尔沃曾与ABB[注]在市场上分庭抗礼。以销量计算，20世纪五六十年代，奔驰、宝马和奥迪公司的发展均落后于沃尔沃汽车公司。20世纪80年代，沃尔沃仍与奔驰、宝马并驾齐驱，并略胜于宝马公司。以1986年为例，沃尔沃的年销量是50.4万辆，奔驰销量为59.2万辆，奥迪销量是35.3万辆，宝马的销量为43.2万辆。

不过，在整个沃尔沃集团，沃尔沃轿车虽然承担了主要角色，但研发投入太大，未来充满不确定性。轿车产业是一个规模效应特别明

显的行业，与福特、通用、丰田、大众这样的汽车集团巨头相比，沃尔沃的规模相对较小，所以很难独立生存，因此集团决定见好就收，对其进行重组。加之20世纪90年代末，欧洲的资产重组运动风起云涌，在这种背景下，沃尔沃轿车于1999年被福特收购，成为福特旗下的汽车品牌。

李书福为什么会看上沃尔沃呢?

2008年前后，世界上有多家汽车公司面临重组、破产，其中包括阿斯顿马丁、捷豹、路虎、马自达、通用、菲亚特、克莱斯勒、韩国双龙、瑞典萨博、德国欧宝等，李书福为什么盯住沃尔沃不放呢?原因只有一个：沃尔沃的原创能力很强，安全基因举世无双，还有车内空气质量技术控制及环保技术全球领先。

在李书福的战略规划中，吉利不仅要获得生存权，更要尽可能地发展壮大，而要发展壮大不能不依赖创新。正如约瑟夫·熊彼特提出的“创新理论”所说，能够成功“创新”的人正是得益于能够成功地重新组合生产要素。那么，对吉利来说，在相当长时间都追求“向内看”——苦练内功、奋发图强的同时，也需要“向外看”，通过与他者的资源整合，吸收别人的长处，来较为快速地实现自身的转型升级。

2014年，李书福在《成都商报》20周年特别活动“我看未来20年”大型公益演讲中第五个登场，带来了一场主题为“我们未来的汽车生活”的精彩演讲。

在演讲中，他这样回顾自己的过去：“我们总觉得技术和世界上最顶尖的汽车同行相比，差距还是明摆着的。中国所有自主品牌汽车公司都面临这样一个共同的问题，吉利也一样。怎么解决这个问题，我们一直在思考。自己这么一点一点地成长，可以，但仍然面临能不能赶上全球同行，我们的品牌附加值能不能赶上竞争同行，我们的研发

能力、创新能力、成本控制能力、服务能力、人才培养能力、企业管制能力能不能在比较短的时间和同行形成竞争而且取得成功的问题。”

所以，“经过反复研究自身发展与外部并购，我们认为要分两条腿走路，两个方面都要齐步走。一方面，自己要开展大规模的人才培养培训，要招聘全球范围内的优秀汽车行业精英分子，会聚到吉利汽车的旗下，为吉利汽车的创新能力和竞争力的提升提供支持。还有一个方面，我们要去并购海外的成熟技术、成熟零部件、成熟汽车公司。我们在2002年基本上已经形成这样一种战略思考，就是既要把自己的基础做扎实，把自己应该做的工作做好，同时我们要借助外部的力量，为自己理想实现提供支持”。

对李书福而言，沃尔沃显然是“海外成熟技术、成熟零部件、成熟汽车公司”的最佳选择。“我认为全球汽车工业的安全技术的发展，完全源自沃尔沃。健康技术的发展，车内空气质量管理技术的发展，包括排放技术的发展，也是源自沃尔沃。所以在研发技术，原发性、创造性的发明上，沃尔沃走在全球汽车同行前面。”

如果我们再深度解析沃尔沃，就会发现它与ABB在市场上多年并驾齐驱并不是偶然，而是源于两位创始人阿瑟·格布里森和古斯塔夫·拉尔森“车是由人来驾驶的，我们的指导原则是而且必须是安全”这一理念，自成立以来安全和以人为本便已深入沃尔沃的骨髓，成为沃尔沃品牌和精神的一部分。

早在1944年，沃尔沃安全车厢及胶合式夹层玻璃的问世时，就彻底奠定了沃尔沃汽车在汽车安全界鼻祖的地位。

20世纪90年代之后，沃尔沃依旧没有停止自己在上述领域前进的步伐。1997年，瑞典通过法律将道路“零伤亡”作为政府行动的愿景目标。沃尔沃是这一计划的合作伙伴之一。即使在金融危机最严重的

2008年和2009年，沃尔沃汽车在安全领域也有新发明，包括发明城市安全系统以及带全力自动刹车和行人探测的碰撞警示系统。

同期，沃尔沃还向外界公布了一项与发动机出厂前所做的功能测试有关的用于减少尾气排放量和提高质量的新技术，新技术的运用将使汽车的尾气污染物排放量减少大约85%。沃尔沃为此投入了超过3.3亿瑞典克朗(注)。2009年，沃尔沃集团在全球的所有发动机厂都要使用这种新技术。

不得不说，随着中国中产阶级的崛起，他们已经不仅仅停留在对奢华的追逐上，更对生活的品质、驾乘的体验和出行的安全尤为关注。如果沃尔沃能在安全、环保、智能等领域为吉利注入更多的能量，吉利一定会在未来疾步如飞。

但问题又来了，既然沃尔沃已经被福特收入囊中，李书福凭什么认为吉利可以拿下沃尔沃?

“失落的世界”

参加2002年“中国汽车企业高峰对话”的嘉宾，谁都没想到李书福会在台上很有底气地说出这样一句话：通用、福特迟早要关门。

此语一出，众皆哗然。台下坐着的通用、福特代表面有愠色，有的甚至愤而离去。临走时，还扔下一句话：“我得赶紧找工作去了，因为有人说通用要倒闭。”

而有媒体在评选这一年的“雷语”时，也毫不客气地将这句话列入其中。对此，李书福解释说，当时只是说出了自己的判断，绝非哗众取宠。“未来10年或20年，通用一定会破产，不是它经营得不好，而是

全球经济的发展规律决定了美国将成为汽车行业的沙漠。”而对于福特来说，“它购买沃尔沃的目的已经达到，未来的沃尔沃将被福特忍痛割爱，福特必然会出售沃尔沃”。

李书福做出上述判断的依据，还是他那句著名的“力量在风中回荡”。在他看来，产业变迁的规律将不可阻挡地使汽车产业的重心从西方移向东方。令人惊讶的是，后来发生的一系列事件，逐渐印证了他的判断。

2006年，吉利进驻英国锰铜控股（MBH），也就是今天更为人熟悉的伦敦出租车公司(注)，持有其19.97%的股份。当年的10月24日，双方在英国伦敦皇家花园酒店正式签署合资生产名牌出租车的协议。根据协议规定，吉利汽车将与英国锰铜控股组建新合资公司，在中国上海生产久负盛名的TX4伦敦出租车。与此同时，英国锰铜控股将以每股2.5英镑的价格向吉利汽车（0175. HK）定向发行30%新普通股股份，以换取新合资公司48%权益。这一交易完成后，中方在新合资公司中，以52%权益成为第一大股东（其中，吉利汽车将在合资中占51%的股份，华普汽车占1%）。

要知道，中国车企往日和世界品牌进行合资时很难自己说了算，但这一次，吉利却以中方控股的形式，实实在在改变了历史。这不仅是吉利，更是中国车企在世界上的又一次成功。

也正因为这次合作，让锰铜所在的城市——位于英国南部，也是英格兰的中心区域，与伦敦、布里斯托尔、利物浦、赫尔诸港距离大致相等的小城考文垂重新进入普通民众的视野。

考文垂虽然只有几十万人口，却曾是英国汽车产业重镇。1896年，英国第一辆戴姆勒汽车便在这里诞生。到了1904年，随着埃德蒙·刘易斯（Edmund Lewis）为罗孚设计了第一辆8马力汽车，罗孚汽车正式诞生。为人熟知的汽车制造商还有霍博（Humber），以及1902年

发源于此的凯旋汽车公司（Triumph Motorcycle）等。除此之外，布朗连工厂（Browns Lane）自1928年以来，就一直在考文垂生产捷豹汽车，路虎的总部和研发中心也在考文垂。事实上，就连沃尔沃的诞生也跟考文垂有着某种精神上的关联。1911年，其创始人古斯塔夫·拉尔森就在考文垂的怀特和波普公司（White & Poppe）工作，直到1913年才回到瑞典。

然而时至今日，曾经拥有宾利、劳斯莱斯、阿斯顿·马丁、MINI、路虎、捷豹、路特斯等“梦之队”的英国汽车工业，已经不可避免地没落了：捷豹、路虎被福特相继收入囊中，最后落入印度塔塔之手；罗孚在数次拆分之后，被中国的车企进一步拿下；而锰铜公司也已和吉利展开亲密合作，更在7年之后被吉利完全收购。

考文垂的衰落并非孤例，7年以后的2013年，曾经显赫一时的美国汽车之城底特律也因财政崩溃宣告破产。此前，美国三大汽车品牌中的克莱斯勒和通用先后申请破产保护，仅有福特在CEO（首席执行官）穆拉利推行的“One Ford”战略指引下力挽狂澜，幸免于难。

反观中国，2000年以后的高速增长并未被次贷危机带来的全球金融风暴打断，在全球企业遭遇寒冬时，中国资本却在汹涌澎湃中喊出了“抄底全球”的口号。

日后加入伦敦出租车公司，并成为公司新一任CEO的彼得·约翰森（Peter Johansen），早在1991年便和一个学习小组到中国出访，惊叹于中国的变化。

当时他主要以中国内地与香港地区为研究课题，试图通过两者的对比，想看看内地会不会像香港一样越来越开放，或者香港会不会变得像内地一样越来越封闭。他们当时的结论是对的，那就是中国会变得越来越好，而香港也不会改变它的风貌。

但仍然出乎彼得意料的一点是，原先以为内地要花30年左右才能发展成香港这样，但事实上内地只用了10年多，而放在一些西方国家，差不多需要上百年时间才能完成这一进程。

不过，即使成为“失落的世界”，但自工业革命以来一直坚守的传统的手工制作、造型设计以及挑剔的选材，还是让英国汽车工业有很多可取之处，比如设计、研发。这也让吉利与锰铜之间的合作成为可能。

正如从合作到彻底并购，中间隔了一个7年，李书福想要并购海外成熟技术、成熟零部件、成熟汽车公司，意欲借助外部的力量，为自己理想实现提供支持，也需要漫长的等待。

你的技术经得起追根溯源吗

在向外看的过程中，吉利也有过其他的尝试。

2002年7月，上海吉利美嘉峰国际贸易有限公司创立。它是吉利控股旗下的一级子公司，也是吉利汽车唯一的进出口窗口。

正是从这个公司开始，吉利的海外战略渐见雏形。对李书福而言，要想实现让中国的汽车跑遍全世界这样一个美丽的梦想，就必须将自己的汽车输送到全世界。李书福一开始提出的海外战略是吉利汽车要三分之二销往海外，后来他又进一步解释说，吉利汽车要三分之一在国内生产销在国内，三分之一在国内生产销往海外，三分之一在海外生产销往海外——这又是一个“美丽的梦想”。

2003年8月，首批吉利轿车出口海外，实现吉利轿车出口零的突破。网易汽车频道就此报道说：“近年来汽车生产增长速度持续走高，

在此背景下，一些汽车企业开始想方设法使自己成为世界汽车工业的组成部分。”

2004年6月18日，新浪汽车频道再以“华普迈向国际市场，吉利出口之路越走越宽”为题报道说：“6月18日晚，320辆吉利轿车在上海市外高桥四期沪东码头装船，即将远赴叙利亚。据吉利方面负责人介绍，此次出口的320辆轿车几乎包含了吉利轿车目前主要的经济车型。其中华普最为突出，数量达到220辆，其次分别是优利欧60辆、豪情40辆。这是继5月美人豹跑车首次走出国门之后，吉利控股集团的又一次大批量汽车出口，其所坚持的国际化战略再次向前迈出坚实的一步。”

不过，正如当年外国品牌进入中国一样，很多自主品牌经历了整车出口，到出口零部件CKD（全散件）组装，再到海外建厂的过程。相比较后两者，整车出口是比较原始的阶段，因为需要付出运费、关税等费用，所以车价比较高昂，市场竞争力不足。所以，这要求中国车企通常采用与外国企业合作的形式，也就是利用出口的零部件在当地组装。在某种意义上，这也是吉利“三分之一在海外生产销往海外”的由来。

2005年，吉利在马来西亚吉隆坡与IGC集团就整车项目及CKD项目正式签署合作协议，通过与IGC集团合资的形式，在马来西亚制造、组装和出口吉利汽车，实现了中国本土品牌汽车企业海外建厂零的突破。

问题在于，这个世界永远都在变化之中。吉利的高兴劲儿还没过去，马来西亚的政策便出现了变化。其前总理马哈蒂尔认为，由于来自中国等地的汽车价格过于低廉，轻易抢占了Proton（宝腾汽车）原有的市场份额。马来西亚方面希望把该项目所产汽车全部出口，不许在马来西亚当地销售。吉利第一步海外建厂的计划被搁浅。

李书福并没有因此退缩。2006年，吉利依旧决定与印尼本土最大的汽车公司阿斯特拉集团合作在雅加达附近设立装配厂，以此辐射东南亚市场。

同时，在乌克兰克列缅丘格组装生产的自由舰和刚推出的金刚，到2012年春天已经生产超过30000辆。同样，由于乌克兰经常变化的法规和总体投资环境下降，吉利于这年春天停止在该厂组装生产。

还有几个很现实的问题，一个问题就是在海外建厂，或者寻找代工厂，并不是建好了找到了就能万事大吉，还需要搭建供应链，建立起自己的生产体系，不能什么东西都靠国内输送，因为那样不仅成本高，而且人家未必认账。

还有一个问题就是，即使找到了代工厂，也有可能遇到合作者狮子大开口，要求“Take or Pay”（照付不议）。比方说，对方一年为你保底生产30000台，你必须全部Take，也就是全部提走，如果只提走了10000台，那剩余的20000台，你依旧得Pay，也就是要照价付钱。

总之，对方不管你卖不卖得完，你都要为这30000台负责，这对一家企业的风险管控来说，无疑是一次巨大的考验。

事实上，在这个“Take or Pay”的背后，是别人对你这个品牌缺少信任。

2005年9月13日，李书福准备将自己的汽车摆到全球五大车展之一、欧洲规模最大的双年车展法兰克福车展上。

对此，吉利内部也曾意见不一，有些人认为吉利这个时候在国内才算刚刚名正言顺地起步，产销不足10万台，还是应该在国内做好，免得被国内外媒体认为是炒作。

李书福却认为，吉利不仅需要在新兴市场站稳脚跟，更需要杀入世界汽车工业的“老巢”，在欧美市场也应该有所表现。只有在欧美市场有所表现，中国汽车才算得上走向世界。

但就在计划去往法兰克福之时，他的第一次面签居然被拒签了。与此同时，被奔驰、大众邀请的中国记者，无一人需要面签，全数赴德。

事实上，这是欧美对中国车企的“一视同仁”。2008年7月11日，华晨汽车将首批达到欧洲三星标准的270台中华骏捷出口到德国。尽管在当时的媒体报道中，这成了一个大新闻，而且“目前车辆已经通过德方（HSO）相关人员的验收”。不过，骏捷在德国市场上的最终表现却是惨淡收场，前后只卖了27辆。

这在很大程度上是源于欧洲人的不信任感，他们对这些车不是按批次抽检，一批次发一个许可，而是一车一检。做这么多检验，很重要的原因是他们怀疑中国车企的技术来源，中国车企的技术要出口到他们的市场时，必然要对中国车企的技术追根溯源。

这让吉利“借助外部的力量，为自己理想实现提供支持”的想法，变得更为坚定不移。只有自身这条腿健康，才能借到外部的力量。同样，只有借助外部的这条腿，才能加速实现自己的梦想——既让自己有完整的品牌和完整的供应链，技术也能经得起追根溯源。

2006年1月的北美车展，李书福特意去了几个展台，在福特、通用、沃尔沃、萨博的展台前停留良久；2007年1月，在底特律举行的北美车展，吉利没有参加，李书福又来了。通过一个美国咨询公司，李书福会见了时任福特汽车CFO的勒克莱尔，在几经提示下，勒克莱尔记起了这个去年曾出现在北美车展的中国企业。

更为遥远一些的记忆是，他们听说丰田公司曾因车标等知识产权问题与中国一家汽车打官司。那家公司在积极捍卫自己的权利，并取得胜诉后，毅然改换了车标。

原来吉利就是那家公司，参与会面的一些人因此对这个陌生的企业略有敬意，觉得他们在知识产权方面是有尊重意识的。

这多少算得上一次美丽的“歪打正着”。

时间站在他一边

这个世界上所有的成功，也许都需要因缘际会。

就像李书福坚信“力量在风中回荡”，但形成这个风的前提是，气候的变化和温差的形成要达到一定的临界点。

只有突破这个临界点，才有可能完成从量变到质变的过程。

事实上，李书福说出“通用、福特迟早要破产”时所遭遇的不忿与嘲笑，证明了吉利所需要的那个临界点还远远没有到来。

即使到2006年，与英国锰铜正式签署合资生产出租车的协议，并成为合资公司的第一大股东后，距其以1104万英镑最终收购锰铜的核心资产与业务，并实现对伦敦出租车的彻底掌控，还差着一个7年。

也恰恰在这7年之间，爆发了世界性的金融危机。这是一场让马云、马化腾这些大企业家有些畏惧的“灾难”，或者说是“威胁”，却给了吉利展示自己的大好良机。

在过去数年中保持着市场稳定，并成为世界上第一大外汇储备国，中国在这场危机中被寄予了厚望。

某种意义上，这场危机提升了中国在这个世界的话语权，也让中国人谈论了多年的“大国崛起”，终于有了真正的机遇。

与此同时，得益于这场金融危机，人们对喊了14年的燃油税以及增值税转型很快取得了共识，并于2009年1月1日实施；社会保障全国统筹很快提上议事日程；小煤矿、小钢铁逐渐被集中整合；“三来一补”贸易、低层次的加工逐渐退出历史舞台；扩大内需，调整产业结构，增强自主创新能力等一系列“强身健骨”之举由此开启……

当然，对很多在“走不走出去”和“怎么走出去”两个问题上纠结徘徊的中国企业来说，似乎也因此陡然间增强了信心——“海外抄底”似乎成了一个很响亮的号召。

对中国汽车业来说，这句口号很动听，但也很现实。摆在它们面前的，是世界汽车工业在这个多事之秋举步维艰的处境。放眼望去，亏损减产、销售低迷、变卖资产等字眼时常占据报纸网站的头条：丰田72年来首度亏损；双龙汽车陷入困境破产在即；就连美国的三大车企——福特、通用、克莱斯勒也深陷泥潭，最终，美国政府不得不拨款上百亿美元救助三大汽车企业。

保时捷在2009年1月将大众股份增持至50.76%，意欲掌控大众汽车；菲亚特与PSA标致雪铁龙集团努力寻求某种合并的可能性，以抱团取暖；福特则在2008年的3月和印度塔塔汽车公司签署最终协议，以23亿美元的价格出售自己此前分别花25亿美元和27亿美元购买的豪华品牌捷豹和路虎……

这其实是一次“横刀夺爱”，在印度塔塔汽车公司收购之前，吉利也有并购捷豹和路虎的机会。

综合考虑之后，吉利便成人之美，主动放弃了对捷豹和路虎的追求，不参与和塔塔汽车的竞争。果真，塔塔汽车以高价获得这两个品牌之后，半年便因为“Take or Pay”赔了数千万，一年下来竟有数亿美元。

事实上，在2009年，吉利也成功了一把，那就是以很小的代价收购了澳大利亚的DSI。这是一家有着80多年历史的公司，是全球仅有的两家独立于汽车整车企业之外的自动变速器公司之一，产品覆盖了四速和六速前后驱动及全驱动大扭矩自动变速器，为福特、克莱斯勒及韩国双龙等世界著名汽车公司配套服务。

同样，吉利对它的变速器技术一直很向往，觉得这是好东西，如果有机会拿到手，对一直在自动变速器技术上刻苦钻研的吉利来说，是巨大的提升。

“它是很难收购到的，”作为授权收购DSI（澳大利亚DSI控股公司）的主要当事人之一，尹大庆很清楚这里面的难处，“凑巧的是，它最大的一个客户——韩国双龙汽车因故破产，第二大客户——福特汽车也因危机减少了采购量，这让它雪上加霜。”

李书福和杨健迅速授权给尹大庆，要求他趁这个机会尽快将DSI收购到手。这一次，吉利同样面临着印度的一家车企——马辛德拉的竞争。但这次吉利的报价要比对手高一些。更重要的是，马辛德拉主打的是拖拉机，吉利却是正宗的轿车厂家，而且自己也在研发自动变速器。

李书福给出的收购思路是，在成功并购DSI后，利用中国的成本优势强化DSI既有产品的竞争力，同时，利用吉利作为主机厂采购需求的规模优势，保证DSI产品销售运营的持续性。于是，DSI最终被吉利收入囊中。

2009年澳大利亚当地时间3月27日中午12点，吉利收购澳大利亚DSI的签字仪式在澳大利亚新南威尔士州政府大厦举行。

这次成功收购，重新拉升了上市公司的股价。高盛当初想入股吉利，然而做完尽职调查之后，股价已从刚开始谈时的0.6港元多，飚升到1.6港元，前后涨了将近三倍，原因也在这里。

更重要的是，这次收购加上此前与锰铜组建新合资公司，让人看到了吉利的厉害之处，也改变了吉利在国际上的形象。

日后，吉利在并购沃尔沃的过程中，沃尔沃曾派人到伦敦出租车公司去访问，一问工厂的工人，工人都说好，这对并购的推动作用是显而易见的。

就在并购成功之后的7月30日，吉利向福特递交约束性竞标书，进入第二轮竞标。

风情万种的北欧公主——沃尔沃，渐渐露出了迷人的笑脸。

---

1. ABB指汽车品牌中最著名的三大品牌：奥迪（Audi）、奔驰（Benz）和宝马（BMW）。——编者注
2. 1瑞典克朗约合0.78元人民币。——编者注
3. 英国锰铜控股原是一家模具工程公司，总部位于英国考文垂，拥有100多年的历史。它在1973年收购了曾一度主宰伦敦出租车市场的奥斯丁，并于1982年从英国利兰集团接管了FX4车体的知识产权，其后相继推出LTI航道系列以及TXI系列。不过，自2003年开始，由于经营出现问题，其开始出售旗下的物业，包括考文垂工厂的土地，最后公司只剩一个运营部门——伦敦出租车国际有限公司（简称LTI）。2006年，TX4被批准成为伦敦持牌出租车的最新车型，也就是现在我们在伦敦街头最常见的那些Black cab（黑色出租车）。经过多年的经营，该公司制造和零售的伦敦黑色出租车已成为英国伦敦经典的三大标志物之一（其余两个为白金汉宫和大本钟）。

第九章 沃尔沃公主：你是谁？他：李书福！

“一个福特”战略带来的机会

2007年5月，李书福发出《宁波宣言》，以此为标志，吉利控股集团开始实施战略转型，目标是用3~5年时间，将吉利控股集团打造成具有全球影响力和国际竞争力的全球化公司，进入世界500强。

“我们这次为什么要战略转型？就是为收购沃尔沃做准备的。”李书福回忆说，那个时候，根据他的研究，福特早晚是会卖掉沃尔沃的。

李书福的判断源自他对福特汽车和福特时任CEO阿兰·穆拉利的了解。

2006年9月，李书福注意到了福特汽车的人事变动。这一年，受此前普利司通轮胎（Bridgestone）召回等负面因素影响，福特汽车销量下滑，经营情况不佳。

竞聘波音商用飞机公司未果的阿兰·穆拉利，接受福特董事长比尔·福特（Bill Ford）的邀请加入福特汽车，担任CEO。这一年，福特遭遇百年历史上最大的亏损127亿美元。此后两年，亏损额分别为27亿美元和146亿美元。

李书福在观察，阿兰·穆拉利这个汽车行业的门外汉会给福特带来什么。尽管没有汽车行业经验，阿兰·穆拉利却对自己抱有信心：“一

辆汽车有上万个零部件，对吗？一架飞机有200万个零部件，而且在天上飞。”

也正因为他并非出身汽车业，所以他的历史包袱也不重。他后来推行大刀阔斧的改革与此背景不无关系。

加入福特不到三个月，阿兰·穆拉利就采取了一个意在增加公司现金流的新措施，他将福特汽车的全部资产作抵押，从银行贷款230亿美元。

在福特汽车2007年和2008年相继亏损27亿美元和146亿美元的时候，这笔230亿美元的资金帮助福特汽车渡过了这场金融危机，并挽救了福特汽车免于破产重组。

同期遭遇2008年金融危机的美国另外两大汽车制造商通用汽车和克莱斯勒汽车公司，则由于缺乏足够的现金流，在销量下降的时候陷入了危机，最后不得不在2009年接受政府援助，宣布进入破产重组程序。

阿兰·穆拉利还采取了一系列预防性措施，包括收缩生产线、调整产能，将尽可能多的现金流抓在手里，给福特汽车提供了一个很好的竞争机会和地位。

当然，真正让福特重新盈利的，是阿兰·穆拉利在2007年提出的“一个福特”（One Ford）战略，大刀阔斧削减非核心品牌。“一个福特”战略还体现在整合福特的产品平台方面。福特计划将产品平台从2007年的26个，削减到2013年的13个。

举例来说，2008年福特汽车品牌福克斯有美国和欧洲两个平台，而两个平台的重要部件并不共享。如今福克斯两个平台上实现了零部件共享，以此为基础生产5款不同的车型，大大降低了生产成本。

“一个福特”战略的提出，让一直观察福特汽车和阿兰·穆拉利的李书福看到了机会，更加确信自己对全球汽车业趋势的判断是正确的——全球汽车业将面临新的重组格局，美国三大汽车公司正处在式微中。

张芃和他的半年“冷板凳”

看到机会，李书福迅速行动。2007年年中，李书福找到了此前曾参与吉利收购锰铜项目的核心成员张芃，他当时正担任吉利控股集团旗下上市公司吉利汽车控股有限公司（0175.HK）的董事。

李书福约张芃在香港的一家酒店见面，这次谈话的主题是，详细研究福特汽车和沃尔沃汽车。

张芃出生于北京，早年毕业于西安交通大学机械工程系，先后在西班牙新世纪公司以及壳牌和英国BP石油公司工作。他做过销售员、项目经理、合资公司总经理，管过运营和业务发展，做过BP中国经济学家和BP中国计划经理。

作为BP中国派到北海油田运营总部的第一个中国人，在英国的经历对张芃价值很大。作为在北海从事战略研究的团队，张芃和他的同事们对BP北海的资产进行了评估。“那个时候，我们在北海，并购基本上每天都在发生，有时候是我们买，或者是我们投资，或者是我们处理投资，所以挺有意思的。”回忆起当时的情形，张芃这样说。

从英国回来，张芃开始做财务和内部控制，负责BP亚太区的财务和内控，这样的工作做了两年。对职业规划向来顺其自然的他，2006年的一天，突然接到了一个朋友的邀请去见李书福。

“提问题很到位，印象非常好。”与媒体上看到的略显“疯狂”的李书福不同，张芃见到的李书福彬彬有礼，说话特别客气，但问问题很尖锐，“一上来就问数字”。

有多年财务工作背景的张芃很习惯这种提问。“你说一个数字，他会表示质疑，听说不是这么个数字，让你解释。”

这次见面，让张芃感觉很好。那时候的吉利控股集团正尝试收购英国锰铜公司，是吉利国际化尝试的第一步。尽管项目不大，但是能看出李书福的雄心。

在英国工作多年的张芃意识到，加入吉利控股集团，参与并购锰铜的项目，可以充分发挥自己的专业和经验优势，既有前景，又有挑战。

“我们在外企想得更多的是怎么在中国投资，但收购伦敦出租车是中国企业收购国外企业，还蛮有意思的。”张芃说。他真正以顾问身份加入吉利是在2007年2月。

在张芃加入吉利控股集团之前，吉利锰铜项目已经持续了半年，张芃加入之后，参与了后面半年的工作。

在完成对锰铜的收购之后，张芃被派到了吉利汽车控股有限公司（0175.HK）做董事。2007年年中的一天，李书福到香港，跟张芃进行了一次有关收购沃尔沃的深谈。

这是李书福第一次跟张芃提到沃尔沃，在张芃看来，以当时的国内外环境，想收购沃尔沃“也只是想想而已”。

出于职业习惯，接到任务的张芃开始对包括沃尔沃、萨博在内的公司进行研究，当然“重点是沃尔沃和福特”。

但李书福是认真的。实际上，这个时候，李书福已经开始筹备成立“V项目”（即沃尔沃项目）团队，吉利控股集团时任CFO尹大庆和张芃是“V项目”团队最早的成员。

不过，在项目组成立之后的大半年时间里，张芃都是坐着“冷板凳”在做研究工作。

“我们做过很多尝试去联系福特，但对方基本不理。”张芃回忆说，这个阶段吉利控股集团对沃尔沃钟情，但属于“想的阶段”，收购基本不可能。

2007年的吉利，在国际上基本属于无名之辈，在很多国际汽车业内人士眼里，吉利不过是中国几个只会抄袭的本土品牌之一。

张芃去了几趟伦敦，找了“很多人”，他甚至还和李书福一起去了汇丰银行总部，看对方是否有兴趣参与。汇丰银行高管出于礼貌和他们见了面，“实际上商业银行也不做这些”。张芃说，那时候实在没什么渠道，这次拜访无果，“也就听听”。

之后，李书福让张芃给福特汽车写了封信。直接写信给对方是李书福常用的一种沟通方法。

信用英文写成，内容自然是表达吉利控股集团对收购沃尔沃的兴趣，李书福署了名。张芃把这封信从杭州发到了美国福特汽车总部迪尔伯恩。

对不起，沃尔沃不卖

很快，李书福和张芃收到了福特的正式回复，不过内容却让李书福很失望：对不起，沃尔沃不卖。那大概是2007年9月。

不过，李书福没有灰心，他再次通过多种渠道了解到：福特内部对于是否出售沃尔沃是有争论的，“有人主张卖，有人不主张卖”。不主张卖的人里面有比尔·福特。

作为福特家族第四代，比尔·福特对体育、历史和环保的热爱甚至超过了汽车。他在普林斯顿大学历史学的毕业论文，是有关曾祖父亨利·福特和劳动者的关系，曾祖父亨利·福特对他的影响十分深远——福特的愿景不仅是造车，更重要的是“人先于利润”。

福特在1999年收购沃尔沃品牌，其安全环保的核心理念十分符合比尔·福特的胃口。即使在考虑出售阿斯顿·马丁和捷豹、路虎，但沃尔沃的出售并没有提上日程。沃尔沃仍然是比尔·福特的最爱。

张芃对福特和沃尔沃的研究还在继续。李书福既然倾向于收购沃尔沃，张芃要做的，就是做进一步的研究。

“董事长倾向很明显，就看沃尔沃公司。作为具体操作人员，我们都要看。”张芃回忆说，这个必要的过程，不仅要了解行业基本面，也要了解公司基本面。“如果我们往前走，对我们有什么好处？这当中有什么风险，有什么机会？”

张芃要考虑的，第一是品牌。不仅是这个品牌本身的影响力、美誉度，还有这个品牌未来的发展。“有的品牌，比如土星，它在美国可能家喻户晓，但是到中国来，有几个人知道土星是什么东西？有几辆车在路上跑？所以，品牌本身内在活力怎么样，未来有没有发展潜力，在消费者当中有没有比较负面的诠释，这些都要了解。”

第二是并购公司的基本面。“这么大一桩并购项目，你的并购对象是一个本身就奄奄一息的公司吗？持续亏损是经营不善，还是它本身是一个好公司，只是得了‘伤风感冒’？”

综合分析之后，张芃得出结论，沃尔沃是很强健的，它只是受天气变化影响突然感冒了。“感冒好了以后，就又是非常强健的。”

之所以说沃尔沃只是伤风感冒，有几个原因。一是沃尔沃本身不错，只是外部经济环境突然发生了变化导致亏损。仔细研究，沃尔沃汽车不管从其自身发展历史看，还是从产品规划、技术实力来看，都是非常好的公司。

至于品牌，张芃认为与中国不同，西方国家对品牌非常重视，品牌作为生意的一部分，从一开始就非常受重视。“建立品牌只需要两个东西：第一是时间；第二是金钱。”而当时的沃尔沃已经有82年历史。相比之下，吉利只有10年，要打造一个顶级的高端品牌，需要有二三十年时间以及持续投入，让产品不断支撑品牌。

最后，在研究了很多不同公司和机会之后，李书福和他的团队锁定了目标：沃尔沃。在这个过程中，执行层将品牌稀释作为内部风险研究的重要一部分，随后还找出了品牌管理的方案。

最后的结论是，吉利收购沃尔沃，品牌稀释风险存在；但这个风险是可以管理的。此时的李书福，依然在寻找各种直接接触福特汽车的机会。

通过一个朋友的介绍，李书福在2007年年底见到了著名投资银行——法国洛希尔金融集团（Edmond de Rothschild Group）大中华区总裁俞丽萍（Jennifer Yu）。

第十章 别人扒着门缝往里看，只有李书福一个人进了门

我只想买沃尔沃！

第一次见面，俞丽萍推荐了包括萨博在内的几家公司。李书福的回答让俞丽萍印象很深刻，“我的想法很清楚，只买沃尔沃。”李书福开门见山。

基于俞丽萍对中国市场的了解，她敏锐地意识到，这是老牌投行洛希尔在中国的新机会。但说服洛希尔银行董事会支持这桩收购，还是颇费周折。

根据吉利控股集团的公开资料，截至2007年年底，吉利在全国拥有5个生产基地，产能41万辆。

其中，浙江临海年产能6万辆，主要生产1.3升吉利熊猫；浙江路桥年产能10万辆，主要生产1.5升吉利金刚和吉利金鹰；浙江宁波年产能10万辆，主要生产1.3升及1.5升自由舰；湖南湘潭年产能5万辆，主要生产1.8升远景。

此外，吉利控股集团在上海拥有两个厂房，上海厂房（二期）年产能6万辆，主要生产1.3升、1.5升、1.8升华普系列；上海厂房（一期）年产能4万辆，主要生产2.5升（柴油）TX4，承租方为上海英伦帝华。

不过，2007年，吉利控股集团销量仅有产能的一半，为21.9万辆。根据中国汽车工业协会公布的数据，吉利控股集团2007年在中国汽车市场名列第十，市场份额为2.5%，排名在本土品牌奇瑞之后。当年，奇瑞汽车销量为38万辆，名列汽车市场第七位，市场份额为4.3%。

而沃尔沃汽车的销量则是吉利汽车的两倍多。根据沃尔沃汽车2011年年报，2007年，沃尔沃汽车全年销量为45万辆。仅在美国市场，沃尔沃2007年的销量就有10.6万辆。

要接手这桩被称为“蛇吞象”的交易，俞丽萍还需要说服洛希尔董事会接受。

李书福依然在执着地通过各种方式联系福特汽车。2008年1月在底特律参加车展期间，通过公关公司的牵线搭桥，李书福终于见到了福特汽车的高管——时任福特汽车CFO的道恩·雷克莱尔（Don Leclair）。

对方给了李书福30分钟时间。听了李书福的陈述，雷克莱尔重复了之前回信给李书福的一句话：“对不起，沃尔沃不卖。”鲜为人知的是，雷克莱尔主动向李书福表示，福特正拟出售捷豹和路虎，欢迎吉利加入竞购。

李书福没有放弃。2008年3月，福特宣布出售捷豹路虎给印度的塔塔集团。很少有人知道，李书福也加入了竞购队伍，并出价3亿英镑，最后塔塔集团出价13亿英镑胜出。

“我认为沃尔沃与捷豹路虎和萨博还是不同的，沃尔沃有独立的研发体系，全球的安全和信息技术也都源自沃尔沃。”李书福说，当时给捷豹路虎的估价只有3亿英镑，公司不可能也不愿意花更高价格收购。

不过，通过这次竞价，李书福团队与福特有了更紧密的联系，他也更看清了“一个福特”战略的实施，也更确信他的目标是沃尔沃。不同的是，此时的比尔·福特对沃尔沃仍有不舍。

俞丽萍的内部说服工作仍在继续。2008年6月的洛希尔董事会，议题之一就是是否接受这桩“老鼠吞大象”的交易，经过激烈争论，最终确定了这个项目。

俞丽萍曾在接受中国《第一财经日报》采访时回忆了这场影响洛希尔董事会决定的演讲，主题是新兴市场对于洛希尔的意义，演讲的最后切到了吉利对沃尔沃的收购上：

“请所有人都关注这样一个事实，中国的外汇储备达到了2万亿美元，它将来会用来做什么？未来一定会用来支持海外并购，而且是在工业、制造业方面有技术、有品牌的企业，将来一定会大手笔出去，而出去的方向就是你们这些西方发达国家。我今天有个项目……”[注]

此时，金融危机在全球蔓延，美国三大汽车公司均出现销量下滑，根据通用汽车2008年上半年报，通用汽车2008年上半年销量为454万辆，同比下降16%；同时，根据福特汽车2008年上半年报，福特汽车2008年上半年销量为321万辆，同比下降6%。根据销量数据，通用汽车丧失了全球第一的宝座，开始被丰田汽车超越。

作为全球最大的汽车市场，2008年上半年，美国市场销量下滑了17%。相比之下，中国汽车市场则在逆势上扬，同期市场销量上涨了10%。

这一背景让俞丽萍的演讲更有说服力。经过激烈争辩，洛希尔董事会最终决定接受吉利“沃尔沃项目”。

在董事会做出接受吉利控股集团收购沃尔沃汽车的决定之后，俞丽萍开始在公司内部征询同事。

“谁可以来做这件事情？”汉斯–奥洛夫·奥尔森（Hans-Olov Olsson）回忆道，大约在2008年11月，期待的目光自然落到了他的身上，他成为沃尔沃项目小组核心成员。

作为洛希尔银行多年的顾问，汉斯–奥洛夫·奥尔森曾任职沃尔沃超过40年，并在福特汽车完成收购沃尔沃的前5年（2000—2005年）担任沃尔沃汽车的CEO，对福特汽车和沃尔沃汽车都相当熟悉。

在担任沃尔沃汽车CEO之前，他曾担任沃尔沃北美区总裁，也负责过包括澳大利亚、新西兰和日本在内的市场。

汉斯–奥洛夫·奥尔森1941年出生于瑞典，1966年毕业于瑞典哥德堡大学，获MBA（工商管理硕士）学位，1973年，他曾在瑞士攻读哈佛大学商学院的国际管理专业。

他在1966年加入沃尔沃，工作领域包括物流、IT、供应链管理和生产。他身体健康，爱好运动，曾在1992年跑过纽约马拉松，取得不错成绩。

卸任沃尔沃CEO之后的2005—2006年，汉斯–奥洛夫·奥尔森开始担任福特汽车高级副总裁，在美国福特汽车总部的迪尔伯恩办公。阿兰·穆拉利正是在这一年加入福特汽车担任CEO，并在2007年提出“一个福特”战略。

2006年11月30日，福特汽车宣布，汉斯–奥洛夫·奥尔森将在2007年1月1日退休。与此同时，福特汽车任命沃尔沃汽车CFO刘易斯·布斯（Lewis Booth）担任沃尔沃汽车董事长，同时兼任福特汽车欧洲区兼

PAG集团执行副总裁。彼时，汉斯–奥洛夫·奥尔森66岁，刘易斯·布斯58岁。

汉斯–奥洛夫·奥尔森不愿回应他在福特任职时期参加过的重要决议，但显然，他的这段经历使他成了吉利收购沃尔沃项目的不二人选，他与福特汽车以及刘易斯·布斯的良好个人关系，也在随后的并购过程中起到了关键作用。

在确定了汉斯–奥洛夫·奥尔森加入项目之后，洛希尔银行的沃尔沃项目四人小组很快成立。其他三名成员，分别是洛希尔银行大中华区总裁俞丽萍、曾在沃尔沃集团担任执行董事长的培尔·吉林哈默（Pehr Gyllenhammar），以及高盛集团前合伙人梅瑞克·考克斯（Meyrick Cox）。

以了解李书福和吉利控股集团为目的的中国行，是由汉斯–奥洛夫·奥尔森开启的，具体时间在2008年11月26日。比起瑞典哥德堡的天气，11月底的杭州还不算冷，温度大约在7~14摄氏度，这一天是星期二，天气晴好。

在浙江省杭州市吉利控股集团总部大厦的一间办公室里，汉斯–奥洛夫·奥尔森在张芃的陪同下走进来，他看到一个个头不大、身穿黑色西服的中年男人，此人正是吉利董事长李书福。此前，汉斯并没有见过李书福，但他知道眼前的这个人是个有争议的人物。

“那次见面非常有趣，很激动人心。”汉斯–奥洛夫·奥尔森回忆说，李书福给他留下的印象很好，“他对吉利汽车面临的问题非常清楚，也对沃尔沃汽车很了解，吉利的短板沃尔沃正好可以弥补。他是一个很有远见和使命感的人。”

李书福也清楚地记得这次访问。“我主要是给他讲规划。从技术到产品，沃尔沃完全和奔驰在同一层面，今天沃尔沃没有达到它应有的

状态，我们有这个能力让沃尔沃回到当年。”李书福说，他提到了沃尔沃在20世纪五六十年代在全球汽车行业的地位，以及他为振兴沃尔沃所做的计划。

同时，汉斯–奥洛夫·奥尔森还见到了吉利控股集团研发副总裁赵福全。赵福全满怀激情地对汉斯–奥洛夫·奥尔森讲述了他对吉利未来的规划，包括旗下将推出的40多款新车。

随后，张芃和赵福全还带汉斯–奥洛夫·奥尔森参观了吉利汽车在路桥的工厂，这样的规划和现场考察，让汉斯–奥洛夫·奥尔森对吉利的研发能力有了一些直观的认识。

在张芃的陪同下，汉斯–奥洛夫·奥尔森还在天津见到了前期跟吉利接触，并很有意愿接洽沃尔沃落地项目的天津市高新区管委会的官员。汉斯–奥洛夫·奥尔森非常满意，他觉得天津不错。

争取汉斯–奥洛夫·奥尔森的支持对收购项目非常关键。作为沃尔沃的老兵，汉斯–奥洛夫·奥尔森在瑞典拥有很高的威望，与政府、供应商和工会都有良好关系。不过，刚开始，汉斯–奥洛夫·奥尔森身边没有人支持这一做法。

对沃尔沃的深厚感情，希望沃尔沃借助中国市场腾飞的想法，让汉斯–奥洛夫·奥尔森坚定了自己的支持立场。在2009年年底加入顾问团队的博然思维集团（Brunswick Group）欧洲区执行合伙人安妮特（Annette Brodin Rampe）说，如果把整个并购交易的顾问团队比喻成蜘蛛网，汉斯–奥洛夫·奥尔森就是蜘蛛网的中心，他为李书福赢得各方信任做了很大贡献。

抱歉，我们只能事成之后再付钱

在得到洛希尔银行的支持之后，张芃的前同事、BP中国参与投行业务的袁小林正式加入吉利沃尔沃项目组，参与战略规划到具体并购过程。此前，张芃与袁小林有过多次交流。

袁小林加入吉利沃尔沃项目组的时候，心里还有点儿打鼓。他坦言，刚开始不看好这个项目是“很自然的”。

袁小林说，当时没有人相信吉利真能收购沃尔沃。袁小林1968年出生，曾在中国外交部担任外交官，是张芃在英国BP石油公司的同事，曾经参与实操多个交易并购业务。

在张芃的力荐下，袁小林于2008年6月加入了并购团队，于是他和张芃成了沃尔沃并购项目组中负责国外部分最先到来的两个人。

李书福的“V项目”团队分国内和国外两个部分，国内部分负责国内筹资落地和审批，时任吉利控股集团CFO的尹大庆负责从银行和金融机构筹资，早两年加入吉利控股集团的王召兴负责与地方政府洽谈落地项目。在北京奔驰工作多年担任中方总经理的童志远，则负责沃尔沃项目落地的政府审批事宜。

国外部分负责谈判并购的主要是张芃和袁小林，时任吉利控股集团研发副总裁的赵福全负责技术方面的谈判，后期加入谈判的还有菲亚特中国区前CEO沈晖等人。

律师事务所和公关等中介机构的选择主要由袁小林和张芃负责，两人给出专业意见，最后李书福定夺。

之所以选择富尔德律师事务所，主要的原因是它的一个合伙人曾在福特收购沃尔沃的项目中担任福特方的法律顾问。

博然思维集团也派出包括合伙人蒂姆·博特（Tim Burt）、安妮特·布洛丁·拉姆派等四个合伙人在内的数十人团队参与此项目。

随后，沃尔沃项目中介团队基本确定。富尔德律师事务所负责收购项目的所有法律事务；德勤负责收购项目、财务咨询，包括成本节约计划和分离运营分析、信息技术、养老金、资金管理和汽车金融尽职调查；洛希尔银行负责项目对卖方的总体协调，并对沃尔沃资产进行估值分析。

后来加入的博然思维集团，则负责李书福个人及收购团队的公关形象打造，以及与媒体的沟通。

袁小林清楚地记得，在英国伦敦的办公室里，旁边不远处就是雷曼兄弟的办公楼。雷曼兄弟倒闭的时候，是金融危机影响最明显的时候。“无论你是百万富翁，还是千万富翁，都有可能一觉醒来什么都没了。没人知道下一个倒下的是谁，哪天轮到自己。”

悲观气氛弥漫的这个时期，在李书福看来却是最好的时期，他充分利用了这一点，在聘请中介机构时，李书福讲得很清楚，是固定费用，不是根据项目金额定费用。“抱歉，我们只能事成之后才给钱。”李书福说，当时很多中介机构都没有业务，这也使吉利控股集团获得了一个非常有利的价格。

“我们准备好了！”

对于李书福和他的团队来说，新机会来临的关键，是福特汽车更换了CFO。2008年10月10日，福特汽车宣布，原CFO道恩·雷克莱尔退休，负责福特欧洲和沃尔沃汽车董事长的刘易斯·布斯将从11月起担任福特汽车新任CFO。

阿兰·穆拉利在新闻稿中表示，刘易斯·布斯将会继续执行福特汽车的“一个福特”战略。当年的12月1日，福特汽车明确表示，“认真考虑

出售沃尔沃”。

2009年1月，同样是在底特律参加车展期间。李书福在汉斯–奥洛夫·奥尔森和俞丽萍等人的陪同下，到达福特总部见到了比尔·福特和阿兰·穆拉利。

阿兰·穆拉利2006年离开波音公司来到福特，在他的带领下，福特成为在2009年次贷危机中美国三大汽车公司中唯一没有破产倒闭的一个。见到阿兰·穆拉利，李书福讲述了自己最早造汽车时与波音和福特打交道的故事，引发哄堂大笑。

见面的核心内容当然还是收购沃尔沃。李书福讲述了自己多年来对沃尔沃的追求，自己对沃尔沃的长远规划，得到了比尔·福特和阿兰·穆拉利的认可。

尽管福特没有明确表示会在出售第一时间通知吉利，“但差不多就是这个意思，”李书福回忆说，“我们都准备好了。”

“我们还讨论了自动驾驶。”李书福说。在收购沃尔沃5年之后，自动驾驶才成为汽车行业的热门词汇，但在见到阿兰·穆拉利的时候，这已经是他们讨论的话题了。

无论如何，这趟美国之行，让李书福吃了颗定心丸。李书福当然知道，横在他面前的还有一道关卡——从政府手里拿到走出国门进行收购的通行证。

国企都不去?

根据中国法律，中国企业对外投资至少要经过三个部门审批——国家发改委、商务部和外汇管理局。如果是国有企业，还需要通过国

资委审批。

对外投资项目的审批，分为项目前期的审批和对项目的审批。项目前期的审批，是在收购项目对外签署协议之前所提出的申请，或者称“信息报告”。

信息报告的内容包括投资主体基本情况、项目投资的背景情况、投资地点、方向、规模和计划，以及用汇情况等。

前期的审批在业界俗称“路条”。当吉利向国家发改委提出申请收购沃尔沃之时，李书福并没有立即得到回应。

在中国，民营企业常常面临比国有企业更复杂和艰难的外部环境，民营企业在对外收购时，也经常被质疑为资金和运营等实力不够。

2004年，当民营企业蓝星集团与韩国双龙达成收购协议并准备签约的前夕，中国上汽集团横刀夺爱，直接以更高价格夺得了双龙汽车近50%的股权，并得到国家发改委等部门的支持。

李书福在此前收购英国罗孚公司的过程中，也遇到了类似的情况，铩羽而归。这一次收购沃尔沃汽车，李书福吸取之前的教训，准备得更加充分。

在上报给国家发改委的报告中，李书福重点谈了收购对中国汽车业的产业意义和后续沃尔沃实现盈利的信心。

汽车行业大环境再一次帮了李书福。2008年，受全球金融危机影响，全球汽车市场放缓，美国汽车市场下滑近20%，首次年销量低于1000万辆。通用汽车丧失了传统的汽车业龙头地位，并出现资金链危机。

和福特汽车类似，通用汽车也计划出售旗下非核心业务，并寻求政府的财政支持。与此同时，上汽集团收购的韩国双龙汽车受多种因素影响，出现了停产，工会罢工并引发流血冲突事件。

这使得包括上汽集团在内的中国几大国有企业对海外并购持谨慎态度。与福特沃尔沃有合资关系的长安集团也在短暂接触之后放弃进一步介入。

所以，在接连询问了几家国企并得到否定答案之后，发改委给了吉利控股集团难得的一个“路条”——可以出去收购。

2009年3月，吉利向福特提交第一轮标书。同时，发改委批准通过了吉利收购沃尔沃的申请函。2009年4月，国家发改委信息备案确认。拿到“路条”之后的吉利控股集团，迅速进入了收购沃尔沃的下一个阶段。

此时，媒体已经有吉利介入沃尔沃收购项目的报道。不过，李书福守口如瓶。在2009年3月初召开吉利控股集团全国“两会”记者会时，被问到沃尔沃话题，李书福颇为谨慎，与以往脱稿回答问题不同，他从西装口袋里掏出早已备好的A4纸，照着写好的内容念起来，大意就是不承认也不否认正在与沃尔沃洽谈。

2009年4—7月，吉利控股集团沃尔沃项目组成员对沃尔沃展开全面尽职调查。2009年4月1日起，福特汽车首次对吉利控股集团开放沃尔沃汽车的数据库，沃尔沃并购项目团队开始详尽的尽职调查。

“团队人多的时候有400多人来看这些材料，”袁小林说，材料细到沃尔沃汽车每个人的工资是多少，“想不起来还有哪些不包括的。”

在接下来的时间里，项目团队成员阅读了6473份文件，通过10多次专家会议，两次现场考察，3次管理层陈述，项目收购团队开始真正

了解沃尔沃状况。针对福特起草的2000多页的合同，进行了1.5万处的修改标注。

这只是并购环节的一环。

艰苦的谈判

近4个月的尽职调查结束之后，2009年7月，吉利向福特提交第二轮标书。围绕并购的谈判正式开始。

袁小林和张芃负责海外部分与福特的谈判。袁小林的办公室就在英国伦敦，谈判也主要在英国伦敦福特聘请的律师事务所办公室进行。

作为项目组核心成员，谈判期间，项目组团队成员与李书福直接电话连线。“没有时差，没有时间概念，有事就打电话，或者短信。”袁小林说。

最忙的时候，袁小林好几天没沾过床。“（到了一个）焦灼点，就得谈完，累了就在律所的沙发上躺会儿。”律所办公室里，常常是大家先在一个屋子里开会，然后分别到各自的房间，商量完了，半小时后再见，“来回折腾”。到了谈判的关键时刻，“大家就拼体力嘛”。关键时刻，需要李书福自己到场。

赵福全记得，在谈判僵持快进行不下去的时候，他从国内飞往英国伦敦，刚下飞机，就得到消息：不用来了，谈不下去了。因为到得很晚，赵福全就直接睡觉了。

因为时差关系，当地时间凌晨5点左右，赵福全起床了，他准备在金融街附的近马路上跑步。跑着跑着，他看到前面有一个个子不高、

穿西装的人，到了跟前，他发现是老板李书福，他已经在那里散步很久了。

跑完步出了一身汗的赵福全，半哆嗦着陪李书福边走边聊，他觉得老板一定是因为压力大到一定程度才这样。

2009年9月30日，李书福迎来了吉利收购沃尔沃的一个关键节点：这一天，福特汽车公开宣布，吉利控股集团成为沃尔沃的首选竞购方。但这对并购团队来说，任务还远未完成。

等待他们的，是围绕核心知识产权的更为紧张和激烈的谈判。此时的李书福，除了需要具有并购经验的袁小林和财务背景的张芃，还需要具有汽车行业背景的人才。

在此前后一段时间，李书福通过朋友介绍，先后邀请到了前菲亚特动力中国区CEO沈晖和北京奔驰中方总经理童志远加盟，为沃尔沃项目后续谈判和后期落地规划做准备。

沈晖早年毕业于华南理工大学，获工程学士学位，此后在美国明尼苏达大学和美国加州大学洛杉矶分校（UCLA）分别获工商管理硕士学位和工程硕士学位。在加入吉利集团沃尔沃项目之前，他担任菲亚特集团中国区副总裁，此前，他还担任过博格华纳中国区副总裁。在汽车零部件行业拥有多年管理经验。

童志远在加入吉利沃尔沃项目之前，在北京奔驰公司担任中方总经理多年，有多年汽车整车行业的经验和熟稔的政府关系。在北京奔驰多年的工作经历中，他亲历了德国戴姆勒集团与美国克莱斯勒集团的失败并购经过。奔驰汽车正是因为这项并购才得以与北汽集团联姻。此前，北汽与克莱斯勒拥有合资公司。

童志远很早就认识李书福。2000年，李书福在北京中国大饭店参加论坛，发表惊人言论“汽车就是四个轮子加沙发”以及“通用福特早晚要破产”之时，童志远就是现场嘉宾之一。

当时的童志远并不觉得李书福在吹牛，在他看来，这是李书福国际化思维的一个表现。当李书福在2009年邀请童志远加盟的时候，童志远的第一反应是：吉利是不是真想干？真能干？

在几次跟李书福的深度接触之后，童志远的问号得到了解答。对于中国企业已有的海外并购，李书福已经做了清晰的分析和梳理，有了清楚的思路。

在童志远看来，李书福“务实、超前的国际思维和敏锐的商业嗅觉”对他都很有吸引力。而对中国汽车业来说，吉利收购沃尔沃是件有意义的值得追求的事业。

通过多种渠道了解吉利收购沃尔沃的进展之后，童志远决定加盟。“这件事情本身需要的知识、技能和经验，正好能够发挥我的专业特长和知识特长。”

在童志远看来，改革开放30多年来，中国汽车业中，无论是民营还是国有企业，要造汽车的人很多，但真正干起来的，除了国有企业奇瑞的尹同跃，民营企业就只有李书福、王传福、魏建军三人，“肯定有内在竞争力和秘诀在里面”。

童志远是在2009年12月15日以副总裁身份加入吉利控股集团的，与中央和北京市政府关系熟稔的童志远，主要任务是搞定沃尔沃项目的落地审批，沈晖的主要任务则是参与谈判并为沃尔沃落地项目做整体规划。

童志远和沈晖加盟的同时，赵福全正在进行最核心的知识产权谈判。此前，赵福全参与了吉利控股集团对澳大利亚DSI变速器公司的收购，他拥有在日本和美国公司的多年工作经验。

关于知识产权的谈判费时最久，而且时间压力很大。按照投行的并购时间表，12月24日前是关键商业条款能否达成一致的重要时间点。

对于李书福和沃尔沃并购团队来讲，谈判的进度既要让对方感受到谈判的诚意，又需要配合融资等方面的进度。

知识产权大体上归为三类：第一类是广泛授权，即福特拥有的知识产权，既对沃尔沃公开，又对吉利公开，这部分非常有限；第二类是有限授权，这部分知识产权是福特拥有，沃尔沃需要可以，但绝对不能向吉利公开；第三类是排除性知识产权，即福特的知识产权，沃尔沃参与开发或者了解，但沃尔沃不能用。第二类知识产权是吉利最在乎的，也是谈判最费力的。

令赵福全印象最深的一次谈判，是有关一个他突然想起来的假定：万一有一天因为各种原因吉利养活不了沃尔沃了，要卖的时候，福特是不是同意打包卖呢？期限是多长呢？

赵福全把这个问题一提出来，福特的人就拍桌子了："你还没有买，怎么就想着卖了？不谈了。"赵福全说："10年前福特买沃尔沃的时候，也没想到今天会卖出去的。在美国，两人决定结婚要做婚前财产公证的，虽然爱得死去活来，但也要为离婚做准备的。"谈判暂停，赵福全转身给李书福打电话说明情况。

最终，谈判的结果从沃尔沃10年之内不能卖，变为4年之内不能卖，4年之后可以无条件卖。谈判过程中，前方谈判人员24小时随时可以与李书福通电话，重要时刻，李书福也会亲自开会参与重大决策。

沃尔沃中国区研发副总裁沈峰就清楚地记得第一次跟李书福见面的情形。那是2009年年底知识产权谈判的重要关头。沈峰的家在上海，周五晚上刚从北京飞回上海，周六一早李书福打电话给他，让他直接去北京面谈。

沈峰飞到北京的时候是下午3点，然后他们就开始了长达12个小时的会议，会议结束时已是凌晨3点30分。会议谈重要的知识产权，同意还是不同意，李书福会听取大家的意见后做决定。

2009年圣诞节前一天，12月23日，吉利与福特同时宣布，双方就收购沃尔沃的主要商业条款达成一致。

“一直到2010年3月28日签约前，每月、每周甚至每天都有一种那会不会就是最后一次的感觉。”袁小林回忆说，不到签约那一天，没有人知道这个项目能否成功。

---

1. 赵奕，吉利收购沃尔沃惊心动魄800天[J].第一财经日报，2010年9月8日.

第十一章 娶公主回家

就算是45亿，我也会买！

福特最初对沃尔沃的报价是60亿美元，比10年前收购沃尔沃汽车时少了4.5亿美元。

很多分析人士称，这样的价格已经是非常合算的。因为过去10年，福特汽车每年在沃尔沃的投资加起来大约有300亿美元了。

不过，在金融危机的大背景下，这样的出价显然会被竞购者认为是高估。况且，2008年，沃尔沃已经出现了大幅亏损，根据福特汽车提供的资料，沃尔沃2008年亏损额在19亿美元左右，预计2009年还有10亿美元左右的亏损。

福特汽车预计，2010年沃尔沃可以实现盈亏平衡，2011年扭亏为盈。尽职调查结束之后，洛希尔进行了专业测算，给了李书福一个建议收购价格——35亿美元。李书福以此为基础，递交了新一轮标书。

秘密谈判开始进行，2009年9月底，吉利控股集团沃尔沃项目组成员集体奔赴哥德堡，李书福、尹大庆及赵福全第一次见到了沃尔沃汽车的高管人员。李书福没有想到的是，正是这次见面，让他随后的报价比洛希尔的建议价低了近50%。

这次见面，是吉利控股集团沃尔沃项目团队与沃尔沃汽车高管的第一次面对面交流。但是限制很严格，基本是一对一的交流，时间为

一小时。李书福见到沃尔沃CEO斯蒂芬·奥德尔（Stephen Odell）之后，轮到CFO尹大庆和沃尔沃CFO的单独会面。

尹大庆与沃尔沃CFO的这次见面，直接让吉利控股集团的报价降低了17亿美元。此前，洛希尔在独立调查之后给出的建议是35亿美元，认为这符合沃尔沃的实际价值。

尹大庆发现，福特汽车对沃尔沃汽车有一个未来三年的预测，预测的结果是2010年沃尔沃基本实现盈亏平衡，2011年开始盈利。

但是，基于这个结果的研发费用投入却并没有相应增长。“没有前期投资，如何实现销量的同比增长？”尹大庆一算，沃尔沃对未来三年研发费用和固定资产的投资与此前相比减少了17亿美元，大约每年6亿美元。

尹大庆将这个发现向沃尔沃CFO提出，对方表示要向福特汽车管理层汇报。出了门，尹大庆马上将这个发现告诉了李书福。

李书福很快召集洛希尔银行团队成员，双方在吉利控股集团总部开会讨论：是否可以就此将报价降低17亿美元？在得到洛希尔团队支持之后，吉利控股集团向福特汽车提出，报价更改为18亿美元。

由于涉及交易金额的巨大变化，福特方面表示，需要通过一个月后举行的董事会会议来决定，关于收购沃尔沃的谈判因此中断了一个月。

多位参与并购的核心人士回忆，这段时间吉利并不好过，除了与福特的谈判中断，吉利控股集团还遇到了半路杀出的程咬金——皇冠集团在2009年12月突然加入竞购，并提出了切实可行的融资计划。

情况看起来对李书福很不利。自2009年年中开始，全球汽车市场有了回暖迹象。福特是否会放弃出售沃尔沃是很多观察家提出的问

题，李书福心里也没了底。

不过，熟悉大公司并购的袁小林认为，对于绝大多数大公司来说，资产的出售都不会是短期行为，而是一个战略决定。据此，他推测，福特不会因为市场回暖而放弃出售沃尔沃。

而且，福特汽车希望，沃尔沃未来的东家是一个负责任的、对沃尔沃长期发展有承诺的公司。经过多轮沟通，在充分了解和认识了吉利和李书福之后，福特汽车认为吉利正是它所期待的买方。尽管在痛苦中等待了一个月，李书福终于等到了好消息：福特汽车董事会通过了吉利控股集团的新报价，拒绝了皇冠集团的收购要约。

李书福在回忆这段往事时，对福特汽车和福特家族充满赞赏。他还提到并购沃尔沃多年后的一个细节：某次他与福特家族一名成员在伦敦见面，两人相谈甚欢，不约而同向对方表达了对对方的感谢，认为这桩收购是对企业、员工和社会负责任的收购。“这种互相的价值认同非常重要”，李书福认为，正是这种责任感和价值观的认同，最终促成了交易。

在与福特就核心收购问题达成一致之后，李书福开始向外界展示其新团队的国际化形象。“吉利控股集团沃尔沃项目团队”成员张芃、沈晖和童志远从1月开始陆续接受国内外媒体的采访，畅谈沃尔沃项目的未来计划，公众开始看到一个国际化的李书福团队。

2010年1月17日，张芃、沈晖和童志远公开面对媒体，接受国内几家颇具影响力的财经类媒体的采访，社会反响不错。但等待李书福的，是掌声和欢呼吗?

不！取而代之的，是海外收购中最棘手的问题之一——工会！

就算是法国工会，我也能处理好

在工会问题上，李书福花了相当长的时间。张芃在研究了上汽集团并购双龙的案例之后，得出了这样的结论：跨国收购很复杂，工会问题要优先考虑。

在汉斯–奥洛夫·奥尔森等人的建议下，李书福计划与瑞典工会和沃尔沃工会进行一次深入沟通。时间点的选择，则意外与一个来自北京的电话有关。2009年8月的一天，《工人日报》社经济部主任姜文良接到一个同事的电话：沃尔沃来全国总工会告状了，提了很多意见，沃尔沃工会希望中国工会能够出面制止吉利控股集团对沃尔沃汽车的收购。

姜文良所在的《工人日报》正是全国总工会下属的一份报纸，姜文良本人也是劳资方面的专家。由于长期关注经济领域，姜文良与李书福也有过一些工作上的交往。

得到沃尔沃工会来全国总工会的消息，李书福很着急，当天下午就邀请姜文良到杭州见面。“怎么办？”李书福问。

“你是不是真的要收购沃尔沃？”姜文良问，这个时候，有关吉利控股集团收购沃尔沃的消息基本都是传闻，从未得到过确认。李书福告诉姜文良，是真的要收。

李书福告诉姜文良，他觉得沃尔沃有多好，好在哪里，大概多少钱收购。姜文良告诉李书福：“你们可能和沃尔沃工会有些误会。”误会在哪儿?

“你们没有认识到沃尔沃工会的重要性。”姜文良说，要消除这个误会，你需要向对方证明三点：第一，你的诚意，你们是否是诚心收

购；第二，你的能力，是否能收，能否保值？第三，收购之后是否会把工厂搬到中国。

姜文良接着提了三个建议：第一，直接拜访沃尔沃工会，当面表达诚意；第二，直接回应对方担心的问题，即对工会做出承诺，比如关于工厂是否搬迁的问题、是否裁员的问题；第三，至于能力，没有别的办法，请他们过来。

与姜文良见面之后的第二周，李书福就带着团队去了瑞典和比利时，先后拜访了所有工会领袖和相关政府部门。在汉斯–奥洛夫·奥尔森的陪同下，李书福先后拜访了瑞典政府、瑞典五金工会和供应商的代表。

这一次，李书福还去了沃尔沃在比利时根特的工厂。与工会成员对话的过程中，李书福突然听到了这样的提问："很多人都对沃尔沃感兴趣，你能否用三个词形容吉利控股集团的优势在哪里？"

这样的问题李书福此前已经打过很多遍草稿，但是这一次，"用三个词形容"的提问让李书福有点儿措手不及。面对几十双眼睛，李书福灵机一动，用了自己会说的三个英文词说出了一句话，瞬间俘获了不少工会成员的心："I Love You."（我爱你。）

根特工厂的工会主席立马拿了沃尔沃的厂徽给李书福戴上，这次访问效果非常显著。这次交流也成就了一段佳话。

从杭州回来后大概一个月，李书福又邀请姜文良去宁波。这次，沃尔沃的13名高管及工会成员都来到吉利汽车宁波生产基地。这次访问没有对媒体开放。

这次由沈晖作为吉利接待方的最高领导，张芃和童志远陪同。沈晖对着一众沃尔沃高管做了一场演讲，姜文良则陪着几个工会主

席。“他们看车看得很细，尤其是桑德曼，看得很细，坐在车里面闭着眼睛摸车，开关车门几十次，摸前盖和车帮子的缝儿，是不是一致，摸座椅的缝线有没有毛碴。开关车门听声音，用手去碰的地方有没有毛碴，是不是有安全隐患，还有方向盘底下膝盖顶到的地方是不是会受伤。”

这次访问之后，沃尔沃访问团总体感觉还不错，晚上在上海聚餐，很多人都抢着跟李书福合影。他们对吉利收购沃尔沃，基本态度是“不反对”。

随后的一个月时间，是劳资谈判的关键时期。李书福又去了一次沃尔沃，2010年1月底，工会代表团又来了一次，都没有对媒体开放。

2010年年初，李书福又邀请沃尔沃工会和瑞典媒体代表团访问中国。一个月之后，吉利控股集团与沃尔沃工会就收购沃尔沃项目达成一致。

回顾与工会打交道的经历，是不是运气不错遇到了一个几乎不会罢工的工会？李书福否认：我们就是有了法国的公司，也会和工会搞好关系。

李书福总结道：“我认为是沟通的问题。工会就是要争取它的利益，没有什么其他的。而且它是有规矩的，它不是敲竹杠，是按规范来的。”

为了加强沟通，李书福邀请了中华全国总工会、浙江省总工会的人与瑞典工会沟通，邀请他们到吉利的工厂参观，了解工会的日常运作情况，效果不错。

在2010年3月27日，吉利控股集团沃尔沃项目组与工会达成最后的协议。一周之后，李书福等到了他梦寐以求的结果：与沃尔沃“订

婚”。

那是百感交集的眼泪

2010年3月28日，在英国伦敦的李书福一直低头在桌上签合同，半米高的文件，递一个签一个，花了半个多小时终于签完了。李书福趴在桌上一动不动，身边的尹大庆觉得，大概他累了，需要休息一下。

到了跟吉利杭州总部连线的时候，由于信号传输问题，只能听到声音，看不到图像。众人提醒李书福要跟杭州连线了。

趴着的李书福缓缓抬头，眼泪像断线的珠子一样流了下来。尹大庆说：“这么好的事情，你哭什么呢？”李书福不说话，呜咽了一阵，回过脸抽了几张纸巾，擦干眼泪，开始面对镜头。

那一刻，李书福想到了很多。从2007年6月正式成立项目组，到2009年1月见到阿兰·穆拉利，再到2009年4月拿到“路条”，再到三周前确定融资结构，甚至在一周前与工会谈判之前，团队成员都有一种项目组随时解散的担忧。

就在签字前的一小时，因为涉及国家安全问题，李书福费尽周折邀请的国家领导人不能参加签约仪式，临时上场的官员还曾婉拒李书福的邀请。想到这些，李书福“百感交集”。

虽然“路条”已经到手，协议已经签署，能否顺利“结婚”还要看“家长”的脸色——沃尔沃需要通过包括欧盟各国和中国在内的20多个国家的反垄断审查。鲜有人知的是，李书福给沃尔沃的“聘礼”资金还没有完全到位。

2009年9月，吉利控股集团与福特的谈判进入新阶段。一直与北京市政府洽谈愉快的项目突然发生了意外情况，项目无法按预期顺利进行了。

融资结构一直是吉利控股集团竞购沃尔沃项目的担忧，2009年12月突然加入竞购的皇冠集团直言，自己的优势就是融资结构很清晰。

融资的问题花了李书福团队很多时间。中国的民营企业长期遭遇融资困境，其中一个原因即缺乏政府担保，银行不愿意冒风险。

吉利控股集团在发展过程中同样面临这样的问题。李书福首先想到去银行贷款，目标是开展国际业务的四家大银行：中国进出口银行、国家开发银行、中国银行和中国建设银行。

谈的第一家银行是中国进出口银行，这家银行主要给进出口业务提供融资。但是，中国进出口银行提出条件，让李书福把香港上市公司全部股份质押，这样可以提供9亿美元的并购贷款。

这个条件遭到时任吉利控股集团CFO尹大庆的坚决反对，认为这会困住吉利。

“当时我就喷了他一鼻子灰，”向来以直率著称的尹大庆说，“我上市公司值几十亿美元，才以9亿质押给你，你把我的身子、腿、胳膊捆住了，嘴和眼睛也捂住了，我怎么去运作？吉利上市公司是一个活着的公司，还有市场机会，随时都可能发新股来壮大。但把股权都质押了，若是股价跌到一定程度，谁去负责任呢？谁买吉利股票呢？”

李书福心里也明白，不能因为收购沃尔沃而把吉利的发展之路堵死。在中国进出口银行拒绝了吉利控股集团之后，李书福团队又尝试联系国家开发银行和中国银行伦敦分行，均出于不同原因被拒。

李书福团队接着找到中国建设银行总行，开始也不顺利，但是建行总行给了一个建议：找建行浙江分行试试，建行浙江分行有2亿美元贷款的权力，由于地处浙江，也便于监督资金的流向，确保资金安全。

为表诚意，李书福同意让建行10多个人参与了多次并购会议来了解项目，建行浙江分行行长听了吉利控股集团团队的汇报后，非常认同这个项目，最后该行长个人担保负连带责任，最终贷给吉利控股集团2亿美元。

但是李书福知道，通过银行贷款进行收购的道路走不下去了。

寻求银行支持收购之路基本堵死，但李书福没有灰心。他尝试了更多渠道，甚至还把融资计划告知了他在中国企业家俱乐部的小范围朋友圈。有感兴趣来谈的朋友，但最终没有谈成的。郭广昌的复星集团希望每年固定20%以上的回报率，与平安保险谈了半年，最终也因回报率的问题退出。

李书福还找到了香港李嘉诚的基金，对方表示对汽车没有兴趣。一个林姓港商有兴趣，却要求49%的股份，最后没谈成。海外基金因为受金融危机影响，敢投和手头资金充裕的也几乎没有。

一路尝试探索之后，李书福只能将希望放在与地方政府的合作上。2008年前后，地方融资平台成为一个新的融资渠道，包括奇瑞、比亚迪在内的汽车公司开始利用这个平台在各地新建项目。比亚迪在陕西，奇瑞汽车在大连和内蒙古鄂尔多斯建立了生产基地。

对企业来说，与地方政府合作的好处，一是获得当地政府在土地审批和税收等方面的优待，二是可以充分利用地方政府融资平台，获得企业发展所需的资金支持。

“我把身家性命都赌上了”

李书福找到北京市政府，是在2009年4月之后。彼时，天津市政府已经介入项目，并帮助吉利控股集团向发改委递交了并购申请的“路条”。2009年4月，发改委通过了吉利收购沃尔沃的申请函。

李书福在向上递交的申请函上，意外看到了天津市市长的签名，觉得很奇怪：“这个申请函为什么需要市长签名？”对方回答：“我们私下讲了，要承担责任。”这样的回答让李书福意识到，对方对项目是没有信心的，既希望项目成功，又怕承担责任。

王召兴在洽谈过程中印证了这样的问题：上面的领导很支持收购，但是具体操作谈判的人则疑虑乌纱帽不保。“如果我们不参与这个项目，我们就论资排辈，（官位）还有提升；但是一旦收购失败，可能现在的位置都不保。”

“若是事事都要市长签字，那后面就麻烦了。”李书福认为，遇到这种情况，最好的做法就是中断合作。

与北京市政府的谈判随后开始，地点选在亦庄。当时的北京市主管工业的副市长也很感兴趣，到吉利总部杭州来了很多次，还带了宝钢集团董事长和其他企业的负责人，也承诺资金没有问题：“别说三五十亿，三五百亿都有。”

北京亦庄的项目，王召兴和张芃都有参与。实际上，在确定将沃尔沃作为收购目标后，李书福开始物色人才考虑落地。通过朋友介绍，李书福在2008年3月到北京参加全国“两会”时，见到了从山东青岛来的王召兴。

李书福谈了中国汽车产业30年发展面临的问题，吉利控股集团发展的现状和机会。“这么长时间了，市场都让国外品牌占了，技术没弄

过来。”李书福感叹。随后，他谈到了沃尔沃，但是没有更多着墨。

在王召兴看来，收购沃尔沃不靠谱。吉利当时的发展也很困难，“定位和水准还不够。那时候很多人还笑话他，说你做3万元的车，除了喇叭不响别的地方都响，除了天窗别的地方都漏雨”。

不过，王召兴对李书福印象很好，“务实，有前瞻性”。王召兴很愿意尝试一个新行业。解除了在海尔40多个法人代表的关系之后，8月28日，王召兴正式入职吉利控股集团，头衔是副总裁。

王召兴真正开始与地方政府谈判接触沃尔沃落地项目，是在2009年年初，李书福的美国之行之后。一线城市北京、上海、广州是李书福首先考虑的城市。除了人口众多、经济发展水平高、消费潜力大等因素，北京、上海、广州还分别是北汽集团、上汽集团和广汽集团的所在地，奔驰、通用、大众和丰田分别在这些城市有生产基地，这里汽车零部件配套也很完善，有显见的产业集群效应。

北京、广东和上海的项目是李书福亲自出马，王召兴负责跟进项目并与其他地方政府联系洽谈。2009年年初至2010年3月28日的一年多时间，王召兴跟进洽谈了全国近60个城市的地方政府。仅在广东省就谈了5个城市，在杭州谈了三四个区，大的省份一个市一个市地谈。

与北京市的谈判一开始进展顺利，北京市政府提出，希望收购沃尔沃之后，国产项目的整车、发动机和变速箱都放在北京。当然，北京市也欢迎吉利汽车在这里新建基地。北京市政府在亦庄给沃尔沃留出相应的土地，并提供30亿元，作为支持并购沃尔沃的资金。

李书福对这个方案很满意。吉利控股集团很快在北京市亦庄经济技术开发区宏达北路10号6034室，临时租了个18平方米的房子，作为新公司注册所在地。

2009年9月29日，注册资本为5亿元的北京吉利凯盛国际投资有限公司正式注册成立，浙江吉利控股集团公司持股100%，法人代表是吉利控股集团总裁杨健。

“意向合同、框架都签了，真正要出钱的时候，可以讲是突然，在几个小时之内，整个情况全部变了。”这令李书福措手不及。吉利控股集团需要在签约之前明确融资结构，预计的签约时间是2010年2月8日。

来不及细想，李书福立即给时任广东省省委书记汪洋写了一封信——汪洋曾任职安徽，在奇瑞汽车成立的过程中起过积极作用——写明来意：沃尔沃项目想放在广东，需要30亿元资金，您是否感兴趣?

信件很快转到广东省委下面的工信厅和发改委，王召兴领衔的沃尔沃项目团队积极跟进，先后在广东省与5个城市的地方政府进行了洽谈。

但是，与福特汽车的谈判已经进入关键阶段，李书福需要加快速度，广东省的考察决定则需要时间。李书福需要更快的决策和支持。

恰逢科技部主办的自主创新报告团到四川省成都市，邀请李书福在成都做一个报告。成都市的市长和书记知道后表达了见面意愿，想了解一下吉利汽车能不能在那里新建工厂。

李书福此次与成都市官员见面，并没有谈到沃尔沃项目。但见面第二天即2009年10月28日，福特就公布吉利为沃尔沃汽车优先竞购方。

成都市官员非常积极地联系李书福，“我们昨天刚刚见李书福，快去找他，看这个项目能不能放到成都来”。

“我说行，放到成都来，你拿30个亿，我们钱不够。”很快，成都市政府常委会会议暂停，马上研究沃尔沃项目，会上立即拍板：可以。

很快，吉利控股集团从成都顺利融资30亿元。具体方式是吉利控股集团以一年期借款的形式，向几家国有机构贷款，成都市政府担保，李书福本人终身反担保，问题解决了。“广东来不及了”。

2009年12月12日，北京吉利万源国际投资有限公司正式注册成立，初始注册资本2000万，唯一股东是3个月前新成立的北京吉利凯盛国际投资有限公司，法人代表是当时负责政府审批项目的童志远。

此时的王召兴依然在各个地方政府之间奔波，积极接洽。大庆市政府是为数不多表现积极的地方政府。在北京市政府临时缺席的情况下，大庆市国资平台以入股形式提供了30亿元资金。

临近圣诞节，收购沃尔沃项目进入关键节点。2009年12月22日，吉利万源注册资本做了变更，由原来的2000万元增至71亿元，这意味着吉利收购沃尔沃的第一轮注资完成。

第二天，吉利控股集团与福特汽车公司就收购沃尔沃轿车公司的所有重要商业条款达成一致。

按照吉利控股集团沃尔沃项目组最初的预计，签约最早将在2010年2月8日完成，最快5月底完成交割。对李书福来说，时间很紧急，资金尚未完全到位，更重要的是项目落地需要再找机会。

半年前很多人还不相信收购一事是真的，有人直接问王召兴：“李书福不是骗钱吧？”这个过程中的艰辛，大概只有亲历过才能体会。不过，2009年圣诞节之后，主动接洽的地方政府多了起来。王召兴一辈子都忘不了跟中部一个地方政府打交道的经历。

谈判在继续，李书福依然在寻找资金，总计需要约81亿元的资金，还有10亿元的资金缺口。

在上海市政府官员的口头支持下，2010年2月3日，上海嘉尔沃投资有限公司成立，注册资本10亿元（实缴资本未到）。上海市嘉定区国有资产经营（集团）有限公司出资6亿元，占60%股份；上海嘉定工业区开发（集团）有限公司出资4亿元，占40%。

王召兴开始跟进项目，但进展并不顺利。双方在项目落地上发生了分歧。上海市嘉定区政府支持沃尔沃在上海成立研发总部，但不支持整车和零部件基地落地。吉利控股集团则希望能够把整车放在上海，实现在华东地区的战略布局。

一天，正在上海进行项目谈判的王召兴接到了李书福的电话："××省××市的书记和市长带着30多人来杭州了，你来吧。"

王召兴当天便赶到杭州，开始新的谈判。对方很爽快，承诺"给我们3天时间，30个亿就可以解决"。不到一周，从市级官员到开发区官员全部谈完，项目确定了，双方都很满意。

李书福飞到当地和市委书记签约，一切对外保密。吉利控股集团同时派人等待资金到位，前两天，没动静。到了第三天，得到了这样的回答："我们的钱都是国库的钱，国库的钱不能动啊。"

李书福这才明白对方打的算盘：吉利控股集团要跟三个地方政府谈，"我先占一家再说，今年没钱明年再说吧"。合作就这样告吹。

对于李书福来说，时间跟金钱一样宝贵。那时，已过原定的2月8日签约时期，受谈判进程影响，新的签约日期预定在3月28日。

李书福和王召兴的失望可想而知，选择已然不多，很快，吉利控股集团接受上海市政府谈判条件，双方迅速签约。2010年3月2日，上

海吉利兆圆国际投资有限公司正式成立，注册资本81亿元，北京吉利万源出资71亿元，上海嘉尔沃投资有限公司出资10亿元，法定代表人为沈晖。

直到2010年6月13日，上海嘉尔沃投资有限公司10亿元实缴出资到位，李书福和王召兴才松了一口气。这时，距离交割日期只有不到两个月。通过外汇管理局的审批，也需要时间。

转眼6年时间过去了。2016年6月初，夏天的上海时不时飘着小雨，有些凉。位于上海市嘉定区经济开发区管委会二楼王召兴的办公室里，弥漫着一股香烟的味道。

这是他长期工作习惯的结果，在2008年加入吉利控股集团之前，他曾在青岛海尔工作了20多年，与中国各个地方政府关系熟稔。

谈到收购沃尔沃，他淡定至极。自从两年前从沃尔沃中国区总裁位置上退下来，他就挂着吉利控股集团投资者关系顾问的头衔。为收购沃尔沃和落地生根而奋斗的日子，已成往事。

唯一留下来的是他的一个作息习惯——半夜一两点钟最兴奋。在吉利并购沃尔沃的关键日子里，他跟李书福之间的交流通常都是这个时间——李书福和并购团队刚刚在欧洲结束谈判，可以跟国内团队沟通的时候。

解决“路条”和融资结构问题，也是李书福倍感压力的时候。考虑到给吉利汽车留一条后路，李书福没有接受质押上市公司股权的融资条件。

最后谈成的地方政府，上海市和大庆市通过国资平台入股方式进入和退出；成都和张家口则没有入股权，通过政府给吉利控股集团担保贷款的方式，李书福个人再终身反担保。

“我把身家性命都赌上了。”李书福说。

中国老板的公司，还是中国公司？

按照吉利控股集团和福特汽车集团的规划，签约仪式之后有4个月的交割期，主要任务就是让沃尔沃顺利从福特分离出来，既不伤害福特的体系，又能让沃尔沃独立运营。

这部分工作，主要涉及沃尔沃汽车和福特汽车以及沃尔沃集团之间的分离工作，由沃尔沃时任CEO斯蒂芬·奥德尔主持。

与此同时，沈晖领衔的沃尔沃中国区团队与沃尔沃有了深入交流的机会，开始构思中国的发展规划。同样在福特工作多年的沈峰和张然，先后在2010年2月和3月加入沃尔沃并购团队，沈峰的职责是负责沃尔沃中国研发、制造、采购和质量，张然负责沃尔沃中国的财务。

沃尔沃中国并购团队成员跟沃尔沃总部成员的接触是在签约之后的2010年4月，这是签约完成后他们第一次去见沃尔沃的管理层，地点是在沃尔沃汽车总部瑞典哥德堡。

沈峰清楚地记得，这次见面的主要内容就是参观沃尔沃总部，与沃尔沃各个部门高管交流，了解沃尔沃的产品体系和平台体系，还包括工厂、运营质量管控体系以及财务情况等。

“这有点儿像两个年轻人订婚之后，要商量在哪里买房子，买什么家具，生几个孩子。”接下来的半年，是沃尔沃和吉利订婚之后的互相了解，沃尔沃的主要任务是完成与福特汽车的分割，吉利的沃尔沃并购团队则是为沃尔沃的未来勾画蓝图。

但对李书福和汉斯–奥洛夫·奥尔森来说，工作的脚步并未停止。汉斯–奥洛夫·奥尔森甚至没有终于可以松口气的感觉。摆在他们面前的，是怎样运营沃尔沃。

即使签约已经完成，李书福面对的依然是不熟悉他的瑞典社会和瑞典员工，他会怎样管理沃尔沃？他有能力管理沃尔沃吗？与并购过程中赢得信任一样，李书福需要解决的第一个问题依然是信任。

能够帮李书福解决这个问题的人就在眼前——汉斯–奥洛夫·奥尔森。当李书福与他提起将如何运营沃尔沃时，汉斯–奥洛夫·奥尔森反问了一个问题：你希望沃尔沃是中国老板的公司，还是中国公司?

汉斯–奥洛夫·奥尔森的意思很明显，如果是中国老板的公司，中国人李书福只是股东和老板，经营管理团队可以国际化；如果是中国公司，则意味着管理层是以中国人为主。

李书福几乎没有一秒钟犹豫就做了回答，他想让沃尔沃成为国际化公司，他本人作为股东只通过董事会发挥作用。

这涉及深层次的公司治理问题，李书福曾经对此问题做过深入思考。他在对比了沃尔沃和宝马、奔驰、奥迪过去几十年的发展后得出结论：沃尔沃自20世纪90年代起落后于ABB的根本原因，就出在公司治理结构上。

简单讲，董事会没有真正发挥作用，管理层授权和激励也不够。而李书福开出的“药方”就是重新建构沃尔沃董事会：“我们把三层治理结构很严格地建立起来——股东会、董事会、管理层。”

作为沃尔沃的大股东，李书福有权挑选沃尔沃董事会成员，董事会成员组成的董事会负责制订公司重大战略，董事会任命的管理层则负责具体执行，即公司的日常经营管理。

李书福的基本看法是，要让沃尔沃董事会成为真正的董事会，而不是福特时期沃尔沃的“纸上董事会”，也不是中国“董事长说了算”的董事会，要发挥董事会的作用，集体决策。

李书福的回答甚合汉斯–奥洛夫·奥尔森的意。多年在沃尔沃汽车的工作经历，身为曾经的CEO，他对于沃尔沃汽车过去既有治理结构存在的问题，既认识深刻又体会明显。“我深受其苦。”他笑说，他希望沃尔沃汽车可以独立运营，这是对沃尔沃最好的选择。

此时，关于沃尔沃董事会和管理层架构的猜测已经见诸媒体。既然理念和三观一致，那就“一起接着干吧”。李书福很快指定了两名沃尔沃董事会成员：李书福本人和汉斯–奥洛夫·奥尔森。

2010年7月15日，在福特汽车宣布斯蒂芬·奥德尔将会离开沃尔沃，转任福特汽车欧洲区CEO的同时，李书福通过新闻稿宣布，自己和汉斯–奥洛夫·奥尔森确定会是沃尔沃的董事长和副董事长，至于其他的董事会成员，将在2010年第三季度之前确定并公告。

在其他沃尔沃董事会人选问题上，李书福很重视汉斯–奥洛夫·奥尔森的意见。汉斯–奥洛夫·奥尔森认为，国际化的董事会既可以让沃尔沃成为真正的独立公司，也可以让外界消除对新股东的疑虑。

新董事会成员基本是汉斯–奥洛夫·奥尔森提供建议名单，由李书福和汉斯–奥洛夫·奥尔森或者沈晖面试，最后由李书福拍板。这样的筛选一直持续到8月2日，即交割仪式举办的前一天。

一个插曲是，在确定最后名单之前，李书福曾担心60岁的汉肯·萨缪尔森是否年龄偏大。但几年后的结果证明，这个选择不仅正确，而且意义深远，汉肯·萨缪尔森不只是个称职的董事。

18亿美元买到了什么?

2010年8月2日，英国伦敦。沃尔沃交割仪式预定在当地时间上午10点举行，李书福就住在举行交割仪式的酒店，他7点就起床了，开始了一天的准备工作。

在交割仪式之前，李书福和“V项目”团队成员聚集在一起，大家聊了一会儿。9点30分左右，沈晖去了趟银行，按了一个“OK”键，钱就转给福特了。

交割仪式开始之前，李书福和赵福全、宁述勇等人在此前签好的一桌子文件前拍照留念。

上午10点左右，福特方面确认收到款项，交割仪式开始。李书福和福特汽车CFO刘易斯·布斯分别签字，然后两人握手，交割仪式完成。接着，李书福接受了现场部分媒体的采访。

对李书福来说，这个签字是一个象征，也是一个新的开始。他在当天接受法国路透社采访时这样表达他的感受：“我们已经实现了收购沃尔沃的梦想，但这还不是我们的最终计划，这只是一个新起点。”他接着说：“我们已经到了一个大山脚下……我希望并且相信沃尔沃汽车能够勇攀高峰。”

从2007年6月成立“V项目”团队，到2010年8月正式完成交割，成为沃尔沃的新老板，李书福用了3年时间。对他来说，面对众人说出“终于圆满完成”对福特旗下沃尔沃轿车公司的全部股权的收购，并不是寻常的客套话。

而李书福所面对的未来也有欣喜，因为收购沃尔沃汽车公司100%股权，意味着吉利控股集团拥有了沃尔沃轿车商标所有权和使用权、10963项专利和专用知识产权、10个系列可持续发展的产品及产品平

台、两大整车厂约56万辆的生产能力和良好设施、1家发动机公司及3家零部件公司、整车和关键零部件开发独立数据库及3800名高素质科研人才的研发体系和能力，以及分布于100多个国家和地区的2325个网点的销售服务网络等。

他所主导的吉利控股集团收购沃尔沃汽车公司这一事件，也是中国汽车企业最大规模的海外并购。

记者会之后，李书福坐在酒店的房间里，长时间地沉默。加入吉利控股集团担任李书福助理半年的宁述勇难掩激动，对李书福说："恭喜你啊，董事长，万里长征终于走下来了。"

李书福很沉静，没有欢呼，也没有喜形于色，只说了句："我们才走出了第一步，现在如何把沃尔沃发展好才是更重、更长远的任务。"

这也不是套话。在汽车业浸淫数年的李书福知道，在汽车业的海外并购中，收购只是第一步，未来面临的运营管理的挑战更大。

对李书福来说，收购沃尔沃之后最重要的有两件事：一是构建董事会；二是稳定管理层。从结果看，李书福显然是有备而来。

第十二章 放虎归山，再造沃尔沃

董事会成员亮相

在沃尔沃交割仪式之后，李书福最倚重的两个沃尔沃董事会成员出镜。汉斯–奥洛夫·奥尔森和沈晖同时在伦敦的办公室里接受了美国CNBC电视台的采访，时长5分钟。

沈晖在采访中表达了股东吉利控股集团对沃尔沃未来发展的信心，汉斯–奥洛夫·奥尔森则向观众勾画了沃尔沃汽车未来的蓝图——坚守欧洲市场、重新赢得美国市场、开辟中国市场，同时他披露了选择斯蒂芬·雅克布作为新的CEO的原因。

2010年8月2日下午1点，李书福主持召开了沃尔沃汽车临时董事会，确定和对外公布了沃尔沃全球13名董事会成员的名单，包括新CEO斯蒂芬·雅克布。

如李书福和汉斯–奥洛夫·奥尔森所愿，新的董事会结构是一个全球化董事会，具有广泛代表性：既包括了工会成员，也包含不同国籍和不同专业背景的人才，甚至还考虑到性别平衡的因素，有两名女性董事会成员。

其中，代表股东吉利控股集团的董事有三人，他们分别是董事长李书福、副董事长汉斯–奥洛夫·奥尔森及董事沈晖。

汉斯–奥洛夫·奥尔森代表李书福主持董事会的日常工作，是李书福的代理人。沈晖既是董事，又是沃尔沃全球管理团队成员，担任沃

尔沃全球副总裁兼中国区董事长，他是吉利“V项目”核心成员，此前曾担任菲亚特中国区CEO。

汉肯·塞缪尔森是瑞典人，是德国曼恩（MAN）集团前CEO，素有“成本杀手”之称，任内进行过大刀阔斧的重组。他熟悉中国市场，任内曾促成曼恩集团入股中国重汽香港上市公司。

赫伯特·德梅尔出生于奥地利，是著名汽车零部件公司加拿大麦格纳集团执行副总裁，曾担任过两年菲亚特公司CEO，此前在担任大众集团巴西公司CEO期间，显著提升大众（巴西）的低迷业绩。

约恩·方斯·施罗德出生于丹麦，曾担任瑞典著名海运物流公司华轮–威尔森（Wallenius Lines）公司总裁，在汽车物流行业有丰富经验，并熟悉扭亏、生产、采购和融资等环节的业务。

霍建华（Winnie Kin WahFok）出生于香港，曾经担任瑞典殷拓集团亚洲有限公司首席执行官，是资本运营和财务管理领域的专家，同时她还是瑞典SKF的董事。

被任命为沃尔沃新CEO的斯蒂芬·雅克布53岁，出生于德国，职业生涯的大部分是在大众集团度过的，加入沃尔沃之前，他担任大众集团北美区CEO，具有亚洲、北美等多个区域的工作经验。他于2010年8月16日起正式上任。

按照瑞典法律，沃尔沃董事会中有5名工会代表，他们分属不同类型的工会，他们在沃尔沃任职的时间都超过25年。

这次临时董事会时间不长，大约3个小时，却让两位工会代表印象深刻。1999年之前，沃尔沃汽车只是沃尔沃集团的一个轿车部门，所有的决策主要来自集团董事会。

1999年被福特汽车收购之后，沃尔沃汽车董事会实质作用并不大。在沃尔沃工作超过30年的工会代表Glenn Bergström毫不讳言，过去的沃尔沃董事会常被称为“纸上董事会”（paper board），重要事项都是福特汽车总部迪尔伯恩的人直接做决策。

而在福特汽车的董事会上，由于仅是八大品牌之一，因此，围绕沃尔沃汽车的话题通常在15分钟内结束。从沃尔沃管理层结构来看，公司重要部门如财务和销售等的高管基本都来自美国。公司超过5000万美元的投资计划都必须通过福特董事会的批准。

另一位工会代表Marko Peltonen则是这样描述沃尔沃汽车过去的董事会的：“（吉利收购）之前，董事会有瑞典人，也有从美国来的英国人，但是很少讨论问题。每次来开董事会，感觉他们好像只是为了哥德堡的美食而来。”

与此前不同，沃尔沃董事会受股东委托，可根据公司发展需要决定投资额。事后证明，沃尔沃董事会行使了超过百亿美元的投资决策。

在董事会的指导下，沃尔沃管理层也获得了相当的授权。根据授权权限表（DOA），管理层得到相应的授权金额，包括财务授权和非财务授权，与以往不同，授权金额可根据经营业绩每年进行调整。

除确定董事会成员名单和新CEO之外，李书福还宣布了另一个管理层成员的变动，即沃尔沃原财务副总裁汉斯·奥斯卡森（Hans-Oskarsson）将担任沃尔沃汽车代理CFO。其他管理层成员职位保持不变。

在临时董事会召开之后发出的新闻通稿中，李书福表达了他对沃尔沃未来的承诺和期许，称收购完成后的沃尔沃，将会保留其瑞典总

部以及在瑞典和比利时的生产基地，在董事会授权下，管理层将拥有执行商业计划的自主权。

与汉斯–奥洛夫·奥尔森接受CNBC采访时表达的内容一致，李书福在这份声明中表示，未来沃尔沃将会继续巩固和加强在欧美市场的传统地位，积极开拓包括中国在内的新兴市场。

当天，吉利控股集团位于香港的上市公司吉利汽车（0175.HK）报收于每股3.06港元，上涨5.52%，香港恒生指数当日上涨1.8%。

让董事会成为真正的董事会

沃尔沃汽车第一次召开正式董事会，是在临时董事会成立之后的第40天，2010年9月13日，全体董事出席。

会议讨论了公司的财务情况和战略产品，然后讨论了公司的治理结构，袁小林被任命为李书福私人代表，常驻瑞典，职位是董事长办公室主任，与汉斯–奥洛夫·奥尔森在同一个办公室的两个房间办公。有人戏称，袁小林是来自中国股东李书福的“卧底”。

宁述勇清楚地记得，这次董事会因为缺少翻译人员，让担任李书福助理的他临时充当了现场翻译。

“没有人知道该何去何从，公司的未来会发生什么？”Glenn Bergström记得非常清楚，尽管对公司的未来一片茫然，但是董事会里有很多新鲜面孔让他感到有些新奇，而这个中国老板还带着翻译。在这次董事会上，新董事长李书福对瑞典工会很感兴趣，还讨论了很多有关瑞典的工会组织和形式。

在李书福看来，公司治理结构是保证股东权利和沃尔沃稳定运行非常重要的法宝。“我们搭建了一个适应西方文化、西方商业文化，又符合西方国际商业实践的治理架构。”他说。

这次会议确定了沃尔沃董事会召开的时间：一年5次，每次两天，平均每两月一次，瑞典人夏季休假月（7月、8月）不开。收购沃尔沃之后的第二次董事会定在当年的11月。这一次，沃尔沃中国区董事长沈晖从董事会退出，由张芃出任董事，其他人事不变。

汉斯–奥洛夫·奥尔森作为副董事长主持董事会日常工作，并在瑞典时间每周一上午与董事长李书福通电话，讨论公司重要事项。董事会的基本结构由此确定，此后几年，董事会成员每年的变动不大。CEO则由董事会任命，并直接对董事会负责。

李书福并不经常参加董事会，瑞典当地媒体曾以此批评他不懂西方企业治理结构：“董事长怎么能不参加董事会呢？”了解李书福的人打圆场：“董事长不参加董事会，是不想因为他一个人说中文，而占用大家太多时间。”这样的解释显然没有说服力。

拿为何不参加董事会这个问题直接问李书福，他并不回避，他说：“我希望建立一个真正的董事会，不是董事长说了算的董事会。”如果他参加董事会，需要翻译占用时间是一方面；另一方面，若是他在，董事会成员可能缺乏自由讨论的氛围。索性，他就不参加讨论，但是在董事会之前和之后，他都会研究相关内容，掌握会议信息。

不要忘了，袁小林是李书福的私人代表。有董事长不参加的董事会，没有袁小林不参加的董事会。袁小林在瑞典担任董事长办公室主任的几年，随时都会与李书福电话沟通，“没有时差概念”。

李书福对公司情况的了解除了每周一次与汉斯–奥洛夫·奥尔森的电话会议外，还有每月一次与袁小林、汉斯–奥洛夫·奥尔森、CEO的四人电话会议，四人会议的时间不固定，但是每月一次的频率是雷打不动的。

2014年之后袁小林回国担任沃尔沃中国区CEO，接替他常驻瑞典担任董事长办公室主任的张芃说："他（李书福）是甩手掌柜，但也不是什么都不管。"

"总体来说，治理结构稳定有效和延续，这个就确保了公司战略的延续性和公司团队的稳定性。这是比较好的一点。"张芃总结说。

而李书福在提到沃尔沃公司治理结构的时候，则用了这样的说法："治理结构跟选人一样重要，只要把这两个东西弄对了，企业就出不了大事，一切都建立在法律和规则的基础之上。怎么会出事情？"

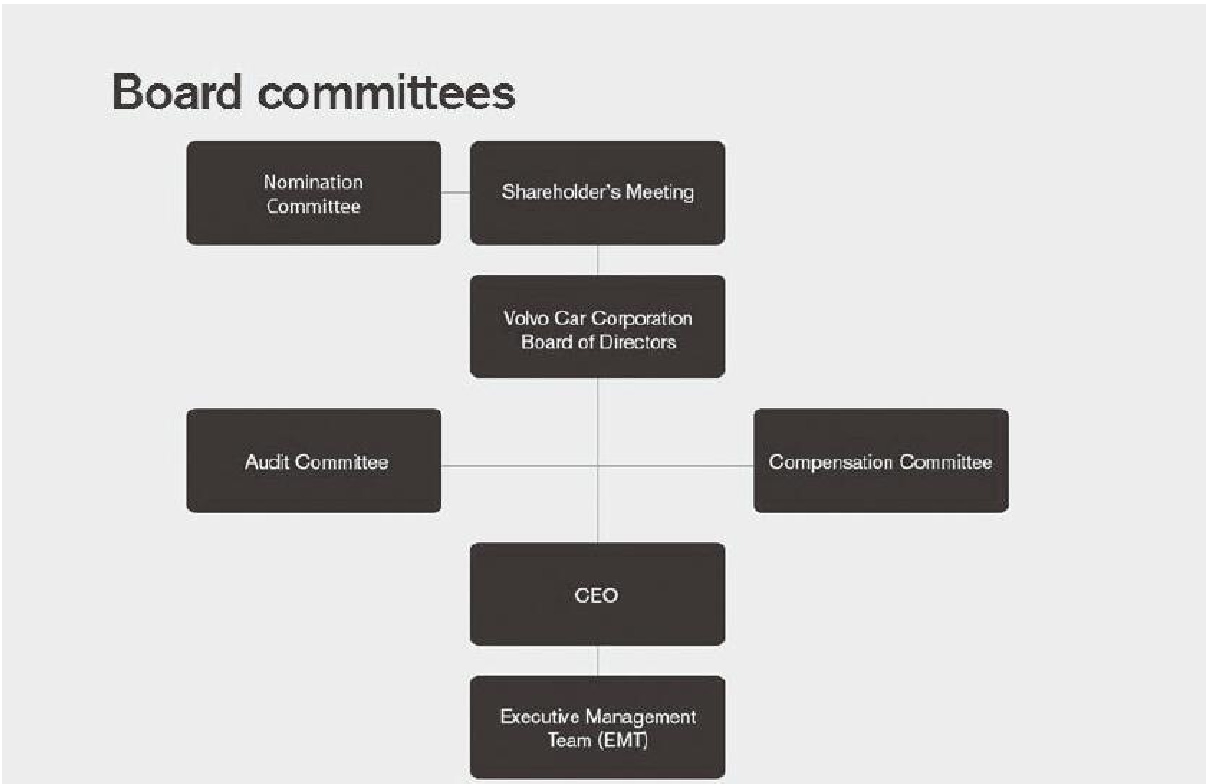
在工会代表Marko Peltonen看来，李书福当董事长之后的董事会，"比以前更专业，董事会里有高管，他们有业绩压力，需要投资时他们会报告，董事会上也会争吵，但是这对公司是好的"。

第一次正式董事会召开之后，沃尔沃汽车的董事会架构基本确定，并在此后的发展过程中沿袭下来。比较大的一个董事会成员变动，是2013年年底沃尔沃汽车副董事长汉斯–奥洛夫·奥尔森退休，宜家集团前CEO迈克尔·奥尔森（Mikael Olsson）接任。

沃尔沃汽车被收购之后第一次董事会会议结束那天是2010年9月14日，沃尔沃瑞典总部大楼前面的三个旗杆上，同时升起了三面旗帜——瑞典国旗、中国国旗和沃尔沃旗。

董事会会议就在哥德堡沃尔沃汽车总部大楼旁边的沃尔沃大厅举行。会议结束，李书福走出沃尔沃大厅，抬眼望去，满是秋色。

临近中国的中秋节，哥德堡已是深秋，望着满眼金色和红色的树叶，李书福整了整西装，看着面前的三面旗帜，对身边人说：“从今天开始，我们真正进入全球化阶段了。”



沃尔沃汽车公司治理结构

目标定好了，你们干吧！

作为全球著名咨询公司麦肯锡的合伙人，约克·安沃（Björn Annwall）第一次见到沃尔沃CEO斯蒂芬·雅克布是在2010年10月，斯蒂芬·雅克布正式担任沃尔沃CEO后两个月。

一个月之后，沃尔沃汽车将选出新一届的董事会。斯蒂芬·雅克布为新的董事会做了一个理想的计划，尽管他和李书福之间已经有了一个交流平台，但他仍需要在新的董事会上阐述他的新战略和新计划。

但因为没有做CEO的经验，他有些担心，于是请约克·安沃一起来探讨这个新计划。

约克·安沃生于1975年，2000年从加拿大不列颠大学拿到战略学MBA之后，就进入了麦肯锡。此前，他还在瑞典斯德哥尔摩经济学院拿到了管理和经济学硕士学位。

任职麦肯锡期间，约克·安沃分别在瑞典斯德哥尔摩和美国芝加哥工作过，参与过包括亚洲市场项目在内的多个项目。2008年，他升任麦肯锡合伙人。

与斯蒂芬·雅克布一起和约克·安沃面谈的，还有李书福在董事会的代理人、沃尔沃副董事长汉斯–奥洛夫·奥尔森，三个人一起以“沃尔沃的未来”为主题进行了讨论。

第一次见面，斯蒂芬·雅克布说明了来意，他请约克·安沃一起制定沃尔沃汽车公司的愿景和使命。约克·安沃回复说没问题，他提出了两个方案让斯蒂芬·雅克布选择：一是花三个月时间一起与项目小组成员讨论，然后得出结论；二是现场就讨论一个大概方案，跟管理层团队谈了之后再拿出新方案。斯蒂芬·雅克布选择了后者。

两个星期之后，约克·安沃带着新方案找到斯蒂芬·雅克布，他们通过电话会议向远在中国的董事长李书福做了汇报。斯蒂芬·雅克布解释了新的战略、新的愿景和使命，然后李书福用中文回答并提问，再由翻译译成英文。

听完汇报，李书福觉得计划不错，但他想要更大的进步。他通过翻译向电话这头的人们讲了一个关于解放战争的故事，当时中国共产党提出了一个愿景，即解放全中国人民，建立真正的共产主义社会。最后，经过4年奋战，共产党取得了最终胜利。

刚开始听的时候，电话这头的斯蒂芬·雅克布和约克·安沃一头雾水：“他在说什么呀？”

“我想要达到的效果跟这种情况（中国共产党提出的伟大愿景）类似。”当李书福说到这里的时候，电话这头的两个人对视了一下，他们明白了：李书福觉得他们的愿景不够远大。

这次谈话给约克·安沃印象最深的是，李书福对于改革“非常非常”热衷。“我们越积极，越能在计划中显示我们如狼似虎的雄心和决心，他就越支持。”他从李书福的话里听出来的是：我已经说了“放虎归山”了，其他的事情你们决定，越有雄心越好！

很快，在约克·安沃的参与下，沃尔沃汽车内部一个名为“全球转型项目”的小组成立了，在李书福提的建议基础上进行详细讨论和规划，多位沃尔沃汽车管理层参与其中，包括时任沃尔沃CFO的汉斯·奥斯卡森和负责人力资源的副总裁比约恩·萨尔斯特罗姆（Björn Sällström），沃尔沃海外业务的总裁亚历山大·科西梅克斯（Alexander‘Lex’B.M.Kerssemakers）也是项目组成员。

杨·古兰德（Jan Gurander）在2010年12月被提名为新CFO（2011年4月正式上任）之后，他也代替汉斯·奥斯卡森参与了这个项目。

在这个项目中，最重要的角色当属保罗·古斯塔夫森（Paul Gustavsson），作为斯蒂芬·雅克布的总裁办公室主任，他深度参与了该项目。

与沃尔沃汽车此前最大的不同，是沃尔沃汽车在历史上第一次以独立汽车商的身份为自己的未来绘制蓝图。1999年被福特汽车收购之前，沃尔沃汽车一直是沃尔沃集团的一个轿车部门。在沃尔沃集团1997年的年度财务报告中，沃尔沃汽车的定位是这样的：

沃尔沃汽车产地主要位于瑞典、比利时和挪威，作为家用轿车在国际市场占有重要地位，同时也是旅行车领域的佼佼者。

1999年被福特汽车收购之后，沃尔沃汽车被纳入福特汽车豪华车集团PAG（该集团包含沃尔沃、捷豹、路虎、水星、林肯和阿斯顿·马丁），成为福特汽车旗下八大品牌之一。在福特汽车，沃尔沃的定位被集中在安全和环保领域。

2010年李书福到来之后，这样的情况改变了。按照“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”的战略，李书福仅通过董事会行使股东权利，而且这是一个可以独立行使上百亿美元投资的董事会。沃尔沃不再是某个公司的某个部门，它有了可以决定自己命运的独立的日子。

而且背靠全球最大的汽车市场——中国，沃尔沃汽车无法忽视这个市场，它的未来和希望在这里。这里不仅有巨大的市场，还有全球豪华车品牌最强的竞争对手——奥迪、宝马和奔驰。

“李董事长总是鼓励我们说，沃尔沃最大的风险就是不敢冒险，你们需要去冒险，明智地去冒险，要有雄心壮志。”约克·安沃回忆说。新战略当然是有前提条件的，并购谈判阶段与各方沟通过的“中国建厂计划”即是雄心壮志的一部分。李书福提出要“放虎归山”，沃尔沃管理层要做的，就是制订计划，确保这种野心被顺利实施。

2010年那个冬天和随之而来的春天，沃尔沃转型项目小组成员的工作时间是在无数个会议和讨论中度过的。CEO斯蒂芬·雅克布在2010年12月9日向董事会进行了一次汇报。

在李书福和董事会成员的鼓励下，沃尔沃转型项目小组成员的方案一改再改。终于，2011年3月28日，瑞典哥德堡沃尔沃大厅的会议室里，沃尔沃汽车董事会成员的桌上摆了这样的方案:

愿景：成为全球最具人文精神和进取精神的豪华汽车品牌

目标：以人为尊

核心价值：在安全、品质、环保的基础上，简化你的生活

新战略显示了沃尔沃作为独立汽车商的进取精神——成为最具人文精神和进取精神的豪华车品牌，并且继承了沃尔沃的传统基因——安全、品质、环保和以人为本。

新的战略愿景目标之下，是一个分两阶段、长达10年（2010—2020）的全球性战略，包括产品战略、工厂布局战略、品牌战略和人力资源战略。

其中还包括为实现目标所需要的文化、工作方法和组织结构变化。其中，人力资源被融进改革的五大主题之中，整个战略被称为“伞战略”。

在很多沃尔沃老员工的眼里，“一场革命”在沃尔沃汽车开始了。

沃尔沃汽车是瑞典人最引以为豪的汽车品牌，在瑞典市场的占有率为20%左右。但是，在多数沃尔沃人的思维里，沃尔沃并不是奥迪、宝马、奔驰的直接竞争对手。在被福特汽车收购之后，沃尔沃的多数员工很兴奋，感觉进入了一个有前景的大家庭。几年之后，失望情绪增加，随着金融危机的到来，很多人失去了对沃尔沃的信心，不知道未来会怎样。

实际上，沃尔沃的优势一直都在。自1927年成立以来，安全和以人为本已经深入沃尔沃的骨髓，成为沃尔沃品牌和精神的一部分。这样的精神来自沃尔沃汽车的两个创始人阿瑟·格布里森和古斯塔夫·拉尔森，他们认为：车是由人来驾驶的，我们的指导原则是而且必须是安全。

在这样的原则指导下，沃尔沃在安全和环保领域一直保持业界领先。历史上，沃尔沃是汽车三点式安全带（1959年）、儿童安全座椅（1964年）和汽车尾气处理装置（1976年）的发明者。

同时，沃尔沃诞生在以安全和环保著称的发达国家瑞典，政府和国民有很强的安全和环保意识。瑞典道路法规严格，每年交通事故死亡率远少于其他发达国家。根据WHO（世界卫生组织）发布的2013年全球道路伤亡预测数据，瑞典的交通事故死亡率最少，约为十万分之二点八，法国是十万分之五，美国是十万分之十一，中国是十万分之十八。1997年，瑞典通过法律，将道路“零伤亡”作为政府行动的愿景目标。

在这样的环境中成长的沃尔沃汽车，也积极参与安全领域的合作和研究投入，即使在金融危机最严重的2008年和2009年，沃尔沃汽车在安全领域也有新发明，包括发明城市安全系统以及带全力自动刹车和行人探测的碰撞警示系统。沃尔沃也是瑞典政府道路“零伤亡”计划的合作伙伴之一。

历史上，沃尔沃曾经与ABB在市场上并驾齐驱多年。以销量计算，20世纪五六十年代，奔驰、宝马和奥迪公司的发展均落后于沃尔沃汽车公司。20世纪80年代，沃尔沃汽车仍与奔驰、宝马并驾齐驱，并略胜于宝马公司。

李书福在收购完成后的一次集团内部演讲中，对比了沃尔沃与奥迪、宝马和奔驰三家公司自1982—2009年的销量情况，并得出结论：自20世纪90年代以来，沃尔沃汽车管理的独立性和创造性受到制约，战略上失去主动权，进入了发展瓶颈期，从而被宝马公司赶超。

数字会说话。1990年，沃尔沃销量为46.1万辆，奥迪、宝马、奔驰分别为42.1万辆、50.0万辆和58.3万辆；1991年，沃尔沃销量为35.1万辆，奥迪、宝马、奔驰分别为45.0万辆、53.6万辆和58万辆。

到2010年，奥迪、宝马和奔驰的销量均在百万辆左右。其中，宝马品牌年销量106万辆，奥迪品牌销量94.9万辆，奔驰品牌销量97.5万辆。而沃尔沃汽车年销量仅为33.5万辆。

李书福对于管理层的多次信心喊话在某种程度上有了效果：新愿景规划提出，到2020年，沃尔沃将实现全球销售80万辆，其中通过在中国建厂，中国区届时将实现20万辆的目标，占有中国豪华车市场20%的份额。

在这个规划里，沃尔沃汽车的安全理念是以这样的方式表达的：我们希望到2020年沃尔沃汽车实现零伤亡。

根据约克·安沃的说法，沃尔沃汽车新品牌战略从三个层面对沃尔沃品牌进行了阐释，与以往（Volvo for life）相比，“更加便于交流”。一是“我们理解你”，“这是一种直观性的创新，对追求时间观念的消费者来说显得尤为重要”；二是“我们保护你”，“即关于安全和环境，这是沃尔沃的核心价值观”；第三层含义是“我们让你享受独特的感觉”，“比如沃尔沃的北欧设计，以及这种舒适的控制感”。

“目标定好了，你们干吧！”李书福说。2011年4月，沃尔沃汽车管理层成员有了新的调整，全球转型项目重要成员杨·古兰德正式担任沃尔沃汽车CFO，理查德·蒙都诺（Richard Monturo）作为新的负责全球市场营销的副总裁也参与“伞战略”，推广沃尔沃汽车新的品牌理念。

总裁办公室主任保罗·古斯塔夫森成为沃尔沃“伞策略”的主要负责人，他直接对CEO斯蒂芬·雅克布汇报工作。“伞战略”是沃尔沃汽车大变革的重要组成部分。

而这场大变革的领导者是李书福亲自面试并认可的斯蒂芬·雅克布——素有“金色少年”之称的大众集团北美区CEO。

李书福：“我没用错人！”

李书福本无意亲自挑选沃尔沃汽车新CEO，福特汽车在确认斯蒂芬·奥德尔将转任福特汽车欧洲区CEO之后，曾从沃尔沃汽车内部推荐了一名新CEO的人选——沃尔沃汽车时任COO（首席运营官）史蒂文·阿姆斯特朗（Steven Armstrong）。

李书福见过史蒂文·阿姆斯特朗，觉得不错。意料之外的是，在得到这个新任CEO人选的消息时，沃尔沃工会不乐意了。

工会代表以工会之名给李书福写信，表示沃尔沃内部目前没有CEO的合适人选，希望李书福重新认真从外部选择CEO。

在认真与工会代表讨论之后，李书福决定尊重工会意见，遵从国际通行规则，公开透明地从外部遴选新CEO。

在汉斯–奥洛夫·奥尔森的建议和猎头公司的推荐下，在公开和对内部包括工会透明的前提下，董事长李书福一一对候选人做了面试。

在面试了7个人之后，李书福通过视频，见到了远在美国担任大众集团北美区总裁的斯蒂芬·雅克布。

这次视频面试，让李书福很满意，他觉得斯蒂芬·雅克布回答问题很专业，“这很重要”。之后在香港的面谈，李书福和他谈到了一些更加具体的细节，包括一些文化和国家利益的问题，李书福很满意。

和李书福一起面试斯蒂芬·雅克布的汉斯–奥洛夫·奥尔森，在2016年8月底在哥德堡沃尔沃回忆起当时的情形，提到他推荐斯蒂芬·雅克布的原因，是后者所拥有的在欧洲、美国和亚洲市场的工作经验。

斯蒂芬·雅克布1958年生于德国，加入沃尔沃之前，他长期在大众集团任职，也曾在2001年至2004年担任三菱欧洲区CEO。

在2010年担任大众北美CEO的时候，他接到了猎头的电话，经过李书福的面试，得到了沃尔沃的工作机会。

不过，当时大众集团的主席皮耶尔并不愿意放他走。斯蒂芬·雅克布在大众有“金色少年”和大众北美“门面”之称。

他自2007年开始担任大众北美区CEO。他主持设计了大众美国市场第一款车，在田纳西州建立了一个10亿美元的工厂，配合一个雄心勃勃的复兴计划，计划在2018年将大众发展成为仅次于丰田的第二大品牌，并把总部从密歇根搬到了弗吉尼亚。

在金融危机最严重的2008年，大众集团在美国却实现了盈利，表现超过了丰田和其他汽车公司，他将大众北美从拥有2%市场份额的品牌发展成为主流品牌。

当时，很多人对斯蒂芬·雅克布在大众集团的前程寄予厚望，要知道，大众集团几乎历任CEO都有在大众北美历练的经历。

不料，2010年6月24日，德国媒体率先曝出斯蒂芬·雅克布可能会接受沃尔沃的邀请而离开大众北美的消息。很快，各大媒体相继报道了这一新闻。大众集团不得不发声明回应称，大众汽车正在与斯蒂芬·雅克布进行商谈，讨论相关议题。

2010年8月2日，沃尔沃汽车临时董事会公布了新的CEO人选，正式承认斯蒂芬·雅克布将于8月16日起担任沃尔沃CEO。有人因此抱怨大众集团没能留住斯蒂芬·雅克布。

从选择的结果看，斯蒂芬·雅克布显然将沃尔沃CEO一职看作他职业生涯的一个新机会。

沃尔沃并购项目组核心成员张芃在2011年5月于北京大学光华管理学院进行了一次演讲。在这次演讲中，他回顾了收购沃尔沃后半年内所做的工作，总结为两点：构建董事会、稳定管理层，以及制定沃尔沃全球新战略。这正是李书福团队收购半年内的目标。

斯蒂芬·雅克布在2011年4月之前，同时做到了稳定管理层和制定新战略两个目标。这一时期，沃尔沃公开了为数不多的两次高管变动，其中一次还与并购交易的人事有关。这半年，被外界称为股东李书福和沃尔沃之间的“蜜月期”。

2010年10月12日，沃尔沃汽车发布新闻稿，在确定中国区新管理组织架构的同时，取消了公司以前的首席运营官管理架构，史蒂文·阿姆斯特朗从沃尔沃离职，重回福特汽车。

这次组织结构变革，加强了CEO的权利，沃尔沃全球负责产品开发、制造、采购和质量的几位高级副总裁以及特殊车辆部门的主管将直接向首席执行官斯蒂芬·雅克布汇报。

斯蒂芬·雅克布做的第二件事，是重新建设沃尔沃中国区，将其从原来规模不到100人的销售公司，转变为包含设计、研发、采购、制造、销售、市场和售后服务在内的完整价值链。

具体负责中国区团队组建的，是以沈晖为首的中国区高管团队。沈晖是在10月5日被正式任命为沃尔沃汽车全球高级副总裁兼中国区董事长的。

随后，在并购沃尔沃过程中发挥重要作用的童志远和王召兴分别被任命为CEO和总裁。沈晖、童志远和王召兴在中国区组建过程中作用不同，沈晖负责整个中国区高管团队组建的任务，童志远负责随后的沃尔沃整车落地项目，王召兴则负责与地方政府的关系维护。

倍受关注的原沃尔沃汽车中国区CEO柯力世（Dr. Alexander Klose），此次被任命为沃尔沃汽车中国销售公司CEO，职位保持不变。

值得注意的一个安排是，时任沃尔沃汽车瑞典托斯兰达工厂总经理的拉尔斯·邓（Lars Danielson），被任命为沃尔沃汽车中国区负责工业系统的副总裁。

他是沃尔沃总部与中国区为期两年“配对”（Match Pair）计划的一部分。拉尔斯·邓的老板在并购交易完成后不久就找到他，说中国需要人，问他：“若有机会，你是否愿意去中国工作？”尽管之前没有来过中国，拉尔斯·邓还是很愿意做这个尝试。

“对我来说，这是职业生涯中一个不该失去的机会。”1949年出生的拉尔斯·邓说，在临近退休的年纪，更是如此。“如果不是因为这个收购，这样的机会不可能有。”

2010年10月，拉尔斯·邓被派到中国负责工厂的建设。他参与了中国三个项目——成都、大庆工厂和张家口发动机厂的建设决策。

李书福和沃尔沃管理层在这样的氛围中，度过了一段愉快的蜜月期。

那场实为信心喊话的演讲

李书福并没有闲着，摆在他面前的问题一个接一个。汉斯–奥洛夫·奥尔森至今对此印象深刻：“他总是问，下一步我们该做什么呢？”

斯蒂芬·雅克布在做沃尔沃的新战略规划，中国区在沈晖的带领下，与总部协调，正组建新的组织架构。

李书福则在确认沃尔沃董事会和管理层稳定的情况下，将他对沃尔沃的信心一次一次传递给管理层。

中国区研发副总裁沈峰从2010年年初加入并购团队开始，就养成了记工作笔记的习惯。他认为这次收购是一个历史性事件，他的记录将书写历史。至今，他已经记录了近50本工作笔记。

沈峰关于李书福对沃尔沃管理层信心喊话的记录非常清楚：时间是2010年12月10日，地点在沃尔沃哥德堡总部大楼的VAK多功能会议室。

那时临近岁末，沃尔沃汽车全年销量数据几乎全部出炉，欧美市场复苏，中国市场增长迅速，这让李书福心情大好。

根据沃尔沃汽车2011年5月公布的数据，2010年全年，沃尔沃汽车销量达到37.3万辆，比2009年的33.4万辆增长了11.6%。中国市场销量达到3万辆，同比增长了36.2%；瑞典市场销量为5.3万辆，同比增长29%。欧洲市场销量接近23万辆，同比增长10.4%，市场份额也有小幅（0.14%）提升。沃尔沃汽车最大单一市场美国的销量，2010年年底达到了5.4万辆，同比增长12.2%。

这样的数据超出很多人的预期，这也让李书福对沃尔沃汽车的未来更加有信心。但对于沃尔沃多数经理层员工来说，这是第一次在电视和媒体之外见到李书福本人，时任沃尔沃汽车瑞典公司总经理安德斯·古斯塔夫森就坐在台下，这也是他第一次见到李书福本人。他们不知道这个新老板会说些什么。

不过，随后展开的这场演讲，足以让包括安德斯·古斯塔夫森在内的很多沃尔沃汽车经理层人员印象深刻。

能容纳350人左右的大厅座无虚席，李书福带着讲稿上台，环视了一下四周，数百双眼睛盯着他，一点儿声音都没有，气氛有点儿凝滞。

这是收购沃尔沃之后，李书福第一次对这么多沃尔沃经理层人员演讲。他再一次看了看台下的观众，又抬头看了看照到他的灯，然后开口说："本来他们给我准备了稿子，但是聚光灯太强了，搞得我啥也看不见。"

袁小林的即时现场翻译一结束，全场哄笑，紧绷的气氛立即松弛了，李书福开始脱稿演讲。

在接下来大约一个半小时的演讲中，李书福重点讲了6个问题。首先，他盛赞了斯蒂芬·雅克布领导的管理团队，认为他们在过去几个月对维持沃尔沃正常运营做出了重大贡献。

事实确实如此。管理层的稳定为沃尔沃的稳定运作提供了很好的条件。随着市场好转，沃尔沃在2010年第三季度便开始盈利，第四季度销量回暖迹象明显。

然后，李书福感谢了工会的支持。在长达两年的收购谈判和交割过渡期，沃尔沃汽车没有因为任何缘故停工过一天。工会的沟通工作非常重要。

接下来，李书福评论了市场趋势，强调了沃尔沃汽车具备的人才优势和历史性机遇。

让安德斯·古斯塔夫森印象最深的，是李书福之前在媒体上说过的"放虎归山"。这句话之所以让他印象深刻，还有一个原因，"这种话西方企业家说不出来"。他觉得，李书福讲哲学多于讲商业。"是有内在驱动力的商人，不局限于赚钱。"

演讲在李书福的信心喊话中结束。他一如继往地讲到沃尔沃品牌跟那些德国豪华品牌相比毫不逊色，他提到了要坚持沃尔沃的瑞典根本。“你们的信心还不够，你们应该更自信。”

在这次会议上，沃尔沃还宣布建立以彼得·霍布里为首的设计团队，以及以亚历山大·科西梅克斯为首的产品战略和生产线管理部门（Product Strategy & Vehicle Line Management），简称PS&VLM部门，这两个部门都和负责研发的部门平行。

就在此前一天的12月9日，李书福召开了收购沃尔沃之后的第三次董事会，中国区董事长沈晖受邀在董事会上做了题为“中国成长计划”（China Growth Plan）的演讲，勾画了中国市场的宏伟蓝图。此次董事会通过了沃尔沃的中国战略。

第二大本土市场的筹建

1970年出生的沈晖，正式加入吉利控股集团沃尔沃项目团队是在2009年12月。此前，他是意大利菲亚特动力中国区CEO。

从2010年3月28日到8月2日，是沃尔沃的交割阶段，也是沃尔沃项目组所称的准备阶段。这期间有三个任务最重要：一是怎么运营，即怎么跟福特分割，才能保证分离顺利不影响销售；二是怎么发展，即交割之后的中国区怎么安排；三是董事会成员和CEO的选择问题。

沈晖作为李书福倚重的要员参与了这个过程。在他和沃尔沃副董事长汉斯–奥洛夫·奥尔森一起列出董事会成员名单之后，由李书福面试并拍板。

在并购完成后，沈晖作为中国区董事长，承担了中国区团队组建的任务。自加入沃尔沃项目团队，到中国区团队组建完成，三年时间，不到40岁的沈晖头发从黑变白。中国区的团队也从100人左右增加到近2000人。

在上海长宁区的万豪酒店咖啡厅，从2010年10月到2012年10月，两年时间内，沈晖见了数百名前来应聘的管理人员和员工。中国区团队搭建也就是在这个时期。

沃尔沃中国区企业传播副总裁宁述勇就是在这个时期加入的。新华社记者出身且在摩托罗拉、索爱、陶氏化学等多家跨国公司担任过中国区高管的宁述勇，当时正担任李书福的个人助理。他在电梯里碰到了沈晖，沈晖请宁述勇推荐公关方面的人才担任沃尔沃中国副总裁。宁述勇毛遂自荐，最终从吉利控股集团转到了沃尔沃中国。

沃尔沃中国区管理团队成员确定的时候，沃尔沃中国的员工不到100人，大多数是原来沃尔沃（中国）销售公司员工。随着人事、法务、政府公关、媒体公关等支持部门相继成立，沃尔沃中国区雏形初显。

为帮助中国区快速建立起来，CEO斯蒂芬·雅克布的管理团队提出了一个解决方案：施行“配对计划”，类似于一对一的帮忙，派遣瑞典沃尔沃团队成员入驻中国区办公，为期两年。

具体的做法就是从瑞典各个职能部门选人派驻到中国，与中国区对应部门的管理层一起办公。沃尔沃中国区研发副总裁沈峰的办公室，至今还保留着当时“配对计划”的结构。

同一个办公室有三个房间，进门之后的房间是秘书的办公室，一边一个桌子：右手边的办公室是沈峰的，左手边的办公室是瑞典派来的倪博（Lars Nyborg）的。

这一时期的沃尔沃中国有个有趣的现象，就是同一个部门有两个副总裁。除了负责媒体公关的副总裁，沃尔沃中国区其他副总裁的办公室结构基本都是如此。

对于沃尔沃中国来说，短时间内把整套工厂体系、工厂IT系统、研发IT系统等建立起来，最好的方式就是从瑞典复制，在各个层面跟瑞典哥德堡总部对接起来。

这样的配对策略在最初半年效果很明显，与总部之间沟通增加，有利于业务的开展。但是随着时间的推移，冲突开始出现。成功与否更多取决于中瑞双方管理人员的配合。

在沈峰看来，“配对计划”的三种结果在沃尔沃中国都出现了：一加一大于一，一加一等于一，一加一小于一。两年下来，除了负责研发部门的沈峰，鲜有中方高管认为“配对计划”实现了一加一大于一的效果。

举例来说，按照沃尔沃的配对政策，一个部门重要文件的签署需要中瑞双方高管都签名才有效。但由于沃尔沃中国是初创公司，一些诸如出差申请流程上的签字同样需要两人签字。在中国区一些高管眼里，这种签字既影响效率，又不必要。一方面，遇到其中一个高管出差，文件的签署就必须搁置数天，影响效率。另一方面，这些文件很多都是中文的，派驻中国的瑞典高管看不懂，签字只是形式上的签字，没有必要。但是瑞典方面坚持，这是公司规则，要遵守。

“团队小的时候还好处理，团队大的时候就不好处理了。”沈峰说。无论怎样，这样的配对政策加速了沃尔沃中国的扩建步伐。

在半年蜜月期，沃尔沃中国区还解决了一个大问题，即之前一直担心的品牌稀释风险。这个问题主要出在中国，最担心品牌稀释的是沃尔沃中国经销商。

上海通孚祥汽车贸易有限公司总经理李建忠就在忐忑不安中度过了收购后的前100天。该公司所属上海通孚祥汽车集团是沃尔沃中国的第二大经销商集团，2005年年销量在6000辆左右。

第一次听吉利要收购沃尔沃的时候，李建忠的心里就三个字：不可能！谁讲吉利收购沃尔沃，他就反感，“用很不屑的眼光瞟人家”。当收购的消息确认了，他又三个字：难受啊！“就跟自己家养的一个闺女最后嫁给一个土包子一样，真的就是这种感觉。”

三个月过后，李建忠和同事们发现，吉利管吉利，沃尔沃管沃尔沃，执行得很好，沃尔沃依然是瑞典人直管。“没有出现吉利、沃尔沃总部、沃尔沃中国三角管理的事情。”

有吉利汽车经销商打出“祝贺吉利成功收购沃尔沃”的条幅时，李书福立马下令：所有吉利控股集团经销商不能出现类似条幅，要严格跟沃尔沃区分开来。

慢慢地，经销商感觉到新股东的好处了。“虽然福特时期家大业大，但是不投资，不给闺女。这家虽然不怎么样，但是会把资源都给你。慢慢觉得这个品牌还是有发展。”品牌稀释的问题在中国顺利解决了。

几乎与此同时，中国股东与瑞典管理层的冲突和融合也开始显现。李书福和管理层的矛盾主要集中在三个方面，讨论也主要在董事会层面体现：首先，在中国建设几个工厂合适？其次，产品怎么做？大车还是小车？李书福说要做豪华车，可是沃尔沃没有奔驰S系和宝马7系产品。最后，中国区业务庞大，沃尔沃是应该保持相对独立性，利润单算，还是由总部总管？怎么管？

围绕这些问题的讨论和争吵，自2010年11月开始在董事会出现。工会代表Glenn Bergström记得，对于在中国建厂董事会成员并无异

议，但是在中国建设几个工厂是董事会争吵的一个焦点。

从汽车工业角度来说，一般认为产能30万辆左右是能兼顾投资和效率的。从瑞典角度看，如果工厂过多，出现产能过剩，最终会导致员工被迫下岗。

瑞典工会的担心还有一个原因，沃尔沃在中国和美国都承诺保障当地的就业。以美国为例，沃尔沃曾保障2013年向南卡罗莱纳州保证提供2500个工作岗位。鉴于收购期间沃尔沃从中国地方政府取得了融资支持，承诺向当地提供工作岗位也是可以预料的。

但是，沃尔沃并没有向瑞典政府做过类似承诺和协议。这是瑞典工会担忧的主要原因。“如果几年之内销量急剧下降，很多工厂就要倒闭，到时候我们就有麻烦了。”因为收购沃尔沃的时候，沃尔沃的年销量就维持在40万辆左右，且已在瑞典和比利时拥有两个工厂，产能也在40万辆左右。另外在马来西亚和泰国还有两个小工厂。

另一个不同的方面，是对投资的认识。瑞典方面认为，要在中国建厂，就需要新的投资，建厂越多，投资就越多。但实际上，为了吸引投资，各地方针对大企业尤其是知名大企业是有许多优惠政策的，例如土地和税收优惠政策。

关于品牌定位和未来生产什么产品，李书福和管理层意见也不一致。李书福一向认为，沃尔沃和ABB一样是豪华车，要和奔驰、宝马直接竞争，让买奔驰、宝马的人来买沃尔沃。但是，以斯蒂芬·雅克布为代表的沃尔沃管理层认为，这是不现实的。沃尔沃品牌定位与宝马、奔驰不同，买奔驰、宝马的人不会来买沃尔沃。

这一观念的不同，就导致争论：沃尔沃到底要造什么车？大车还是小车？这样的争吵延伸到了董事会之外。

结果是，沃尔沃随后推出的新车上加了一些董事长李书福的意见，而李书福对于沃尔沃的定位也有了新的看法，他承认不同品牌有自己特定的客户群。

李书福在2016年9月3日被问这个问题时坦承：“我现在认为车主有自己特殊的画像，不同的人开不同的车，我现在是有这个认识的，以前我认识不是很深刻。”

伴随着争吵和讨论，沃尔沃在继续前行。作为“伞战略”的重要组成部分，斯蒂芬·雅克布在沃尔沃新投资计划上投了坚定的赞成票。随后为实现这一战略所做的管理层调整可谓大刀阔斧。这一点，得到了副董事长汉斯–奥洛夫·奥尔森和董事长李书福的一致认可。

为适应沃尔沃的新变化，顺利实施“伞战略”，斯蒂芬·雅克布在全球战略确定之后的半年内，将除他和负责人力资源的副总裁比约·萨尔斯特·罗姆（Björn Sällström）之外的沃尔沃管理层成员全部换掉。

作为斯蒂芬·雅克布的顾问，与沃尔沃合作制订“伞战略”的麦肯锡合伙人记得，在做沃尔沃新战略的半年时间内，沃尔沃的CFO更换了三个。

沃尔沃中国区研发副总裁沈峰也感触很深，在收购完成的一年时间内，他的直接老板——主管沃尔沃全球研发的副总裁换了三个。最后一个是现任沃尔沃研发副总裁彼得·默腾斯。

斯蒂芬·雅克布的态度很明确，沃尔沃需要改变。这样的大刀阔斧改革是不是过于激进？对此，李书福说：“也许，但是沃尔沃需要。”

“那时候的沃尔沃很需要斯蒂芬·雅克布（这样的人）。”李书福回忆起雅克布，不吝赞美之词。“当时选择雅克布是对的，他推行的大刀阔斧的改革对保守的沃尔沃汽车很重要。”李书福说。

汉斯–奥洛夫·奥尔森也补充说，斯蒂芬·雅克布时期所做的投资大型车平台SPA（Scalable Product Architecture，可扩展产品架构）和小型车架构CMA的决定，以及随之而来的投资计划，让沃尔沃受益至今。

110亿美元都干了什么？

关于SPA平台的讨论开始于2011年3月的董事会。彼得·默腾斯以麦肯锡顾问的名义参加了这次会议。这次会议奠定了未来5年沃尔沃的发展方向。最重要的就是确定了110亿美元的投资计划。其中包括两方面：一是SPA平台的投资及后续产品开发；二是中国和瑞典工厂的投资。

彼得·默腾斯1961年生于德国，先后获得美国弗吉尼亚工业大学工业工程硕士和德国凯泽斯劳滕工业大学工业工程博士学位，先后在戴姆勒–克莱斯勒、通用欧洲公司从事产品线管理，2005年至2010年，他在德国担任通用全球产品线管理执行董事，2011年加入沃尔沃之前，他在印度塔塔集团旗下的捷豹路虎工作，担任产品质量和安全部门的负责人。

2010年年底，正在塔塔汽车工作的他接到了来自猎头公司的电话，向他推荐沃尔沃汽车研发副总裁的职位，这次通话中，猎头也介绍了沃尔沃汽车的背景——一个中国亿万富翁和随之而来可能的改变。彼得·默腾斯答应试试看。2010年12月，彼得·默腾斯见到了CEO斯蒂芬·雅各布和人力资源副总裁比约·萨尔斯特罗姆（Björn Sällström）。双方惺惺相惜，有意愿一起合作。

但回去向捷豹路虎CEO卡尔彼得·福斯特（Carl-Peter Forster）提出辞职的时候，彼得·默腾斯见到了一张生气的面孔。“你怎么会想到这

样的主意？”卡尔彼得·福斯特问。

彼得·默腾斯说了很多，诸如这是一个千载难逢的机会，汽车行业少见的案例等，“也许哪天（吉利）就会成为哈佛商学院的研究案例，”他对卡尔彼得·福斯特说，“10年后会有一本写沃尔沃的书，一个标题是‘这些傻瓜怎么会相信这是事实’，另一个标题是‘北欧汽车业那些闪亮的明星’。我确信会是后者。”

不知道这在卡尔彼得·福斯特心里留下了怎样的印象，但有趣的是，两年之后，他加入了沃尔沃汽车董事会，并同时成为吉利汽车在哥德堡分公司CEVT的董事。

2011年3月，彼得·默腾斯接到了斯蒂芬·雅各布给打来的电话，他说：“彼得，月底有一个会议你必须参加，这对沃尔沃未来的研发非常重要。但是因为你还不是沃尔沃管理团队的成员，我会介绍你是麦肯锡咨询顾问，你就以这个身份参加会议。”

会上，谈到新技术的投入时，斯蒂芬·雅各布指向彼得·默腾斯说：“现在该你谈谈了。”在众人的注视下，彼得·默腾斯说：“大家都很清楚沃尔沃汽车要的是什么，那就是新技术。我们必须要决定开发属于自己的四缸引擎。以这次车体架构为基础，我们还要开发SPA技术。因为只有那样我们才能获得开发汽车所需的灵活与性能，让我们的汽车绝对领先，能与德国公司生产的汽车一争高下。”

所有人都看着他，李书福看上去有些震惊，听了一会儿之后，他点头表示赞同彼得·默腾斯的说法。这次董事会做出了很多关于SPA的决定，也确定了执行决定的方法。

SPA平台是一个模块化平台，共享基本相同的底盘结构、悬架、电气系统和传动系统。意在提高沃尔沃的长期竞争力。

吉利收购沃尔沃时，沃尔沃拥有9条产品线和3个技术平台，即生产S40、V50、C70、C30系列车型的P1平台，生产大中型汽车S60、XC90等系列产品的P2平台，以及生产XC60、V70、S80等系列车型的P24平台。

但这三大平台都依赖福特汽车，在金融危机之后，受“一个福特”战略影响，沃尔沃研发投入严重不够。在收购过程中，吉利控股集团CFO尹大庆发现，沃尔沃最近3年基本没有投入。由于投入不足，自2002年推出XC90之后一直未能更新换代，导致竞争力下降。

而新的SPA平台投资，就是着眼于收购之后推出的产品。未来沃尔沃的大型产品，如XC90、S90、V90，就建立在这个平台之上。根据沃尔沃的新发动机和电动化战略，这个平台可以为未来产品提供相应的技术，满足燃油经济性的需要。

在SPA平台上，沃尔沃未来绝大部分产品（不论大小和复杂程度）都基于这个生产线。沃尔沃计划在2014年发布基于SPA平台上的第一款车XC90，90%的部件都是新的。

这个平台的另一个好处就是满足轻量化、电气化、动力十足和设计比例。SPA平台对于沃尔沃的意义，不仅在于降低成本、提高研发速度和灵活性，更重要的是，这是沃尔沃独立之后的第一个独立平台。以往，沃尔沃的产品都是建立在福特的平台之上。

“比起很多主流竞争品牌，我们是一个小而精的公司，必须选择一种在工程上高效、经济的方式来实现这个目的。”彼得·默腾斯说，沃尔沃汽车需要这样的平台和技术。

董事会之后，李书福邀请彼得·默腾斯进行一次私人会面。他说：“彼得，你必须要来。”这是一次单独会面，加上翻译袁小林，一共三个人。

坐在内部会议室里，李书福说："彼得，这不是行政会议。斯蒂芬·雅各布知道你的顾虑，但这完全没有关系。这是一次非正式的讨论，不会进行记录。我只是想让你明白，对于我来说，究竟什么是重要的。"

然后李书福开始说，他到底想要做什么。他想要给这个公司尽可能多的自由裁量权。他说了两件事让彼得·默腾斯一生铭记。第一件事是，他说："沃尔沃是沃尔沃，吉利是吉利。"尽管之前他也说过很多次。

他接着解释说："沃尔沃的各位，还有你，将完全自由地开发能让沃尔沃成功的技术。只要你们能成功，我，也就是李董事长，绝对不会干涉公司任何的运营业务。我会为你们的成功保驾护航的。"

让彼得·默腾斯印象深刻的第二件事是，李书福说："我们必须把老虎从笼子里放出来。"然后李书福看着他继续说，"如果把沃尔沃比喻成老虎，那我们必须要先给它磨尖指甲，这非常重要。要不然它肯定活不了。"

彼得·默腾斯回忆起当时的情形，依然很激动："他的比喻很形象，很有画面感，我认为他非常明白那时的老虎是一只蹩脚虎。我们需要冒些险把老虎的进取精神拿回来，然后让它增光添彩，而不是成为颠覆者，或自身被颠覆然后被踢出行业。"

这是他们的第一次单独见面，彼得·默腾斯回应说："李董事长，我喜欢老虎这个比喻，是的，我们必须先磨尖它的指甲。"李书福开始大笑，然后站起来，和他握了握手。"他非常高兴。"

李书福觉得，沃尔沃团队之前在乱七八糟的事上花费了太多时间和金钱，这些事要么是八竿子打不着的，要么是花的钱太多了。他表示，大家在努力工作的同时也要注意节俭。

彼得·默腾斯很清楚，在某些领域沃尔沃需要花钱，让自身变得更有竞争力。但是另一方面，若想让这个小公司生存下来，还需要变得聪明，公司要小而灵活。

“同一个车体架构上可以安装不同型号的车，这点非常吸引我，因为这样就能降低成本。这样一个小公司也能用最有效的方式开发新型汽车，然后在降低成本的同时，有效地将这些汽车投放市场。

“我非常同意李董事长的想法。我们需要节俭，我们不能像以前一样大手大脚花钱，花没了接着要。我们花不起，我们只是一个非常穷的公司，濒临破产。”彼得·默滕斯说。

李书福说：“我不会给你们支票的，要是你们需要钱，自己去挣。”他用这种形象的比喻谈论着他的处世哲学。他说：“我不会给你们大额的支票，让你们随心所欲地花。如果你们想要钱，先赢得别人的信任吧。”

关于SPA的决定就在这样的氛围下开始执行了。这是110亿美元投资的重要方向之一。实际上，围绕新产品的另一个小型车平台计划也在酝酿之中。

另一个投资方向，则是在中国建立工厂。建立工厂的计划在董事会上讨论之后，终于在2010年10月确定了大方向。

2010年10月，中国团队成立并向政府申请成立两个整车工厂和一个发动机工厂，以及上海研发中心。

工厂的选址没有意外，选在并购期间给吉利控股集团提供金融支持的四川省成都市和黑龙江省大庆市。

沃尔沃中国研发中心则设在上海市嘉定区。按照当时的计划，沃尔沃希望两年后产品可以在中国下线，5年之后的2015年，中国区销量

可以达到20万辆，在中国豪华车市场的份额从2010年的2%提高到20%。

“自己跟自己结婚”

在沃尔沃汽车，2011年和2012年被定义为“转型之年”或者“战略年”。SPA平台和中国市场，是110亿美元投资的主要方向。

围绕中国建厂的计划自收购完成之前便开始，但是过程曲折，超出预期。尽管预计到审批（包括董事会内部审批和政府审批）需要时间，但持续时间之长还是超出了李书福当初的预期。

实际上，有关在中国建厂数量的争论，早在2011年2月之前即宣告结束。在沃尔沃董事会上形成一致意见之后，2011年2月25日，沃尔沃汽车宣布正式启动公司未来5年在中国的发展战略。主要内容是在中国四川省成都市和黑龙江省大庆市建立两个整车生产基地，并在人口超过1000万的上海市建立沃尔沃中国总部。

目标很清楚。各路人马也开始行动。中国区CEO童志远具体负责项目的审批，这也是沃尔沃收购项目的延续。

按照李书福和项目组成员最初的设想，沃尔沃项目落地非常简单——“因为是全资收购100%股权，所以收购之后沃尔沃应该是中国企业。按照国内企业项目落地走就可以了。”但实际情况比李书福设想的复杂得多。首先，这涉及国家汽车产业政策的调整；其次，这涉及汽车企业的垄断竞争格局。

历史上，中国汽车产业政策制定的职能由国家发改委产业司承担。2008年，由于中国政府实行机构改革，汽车产业政策制定的职能

由发改委产业司转至工信部装备司。

不过，汽车业多头管理模式依然没有改变，包括发改委、商务部、工信部在内的多家部委均为主管单位。发改委负责大型项目审批，商务部负责外资审查，工信部负责产业政策制定。

李书福需要同时取得上述三个国家部委的支持。在项目落地问题上，主要障碍在国家发改委。国家发改委相关官员态度发生了分歧，这种分歧在项目收购阶段已见端倪。关注焦点集中在两个核心问题上：一是沃尔沃项目是否盈利；二是收购后的沃尔沃汽车到底是中资企业还是外资企业?

发改委官员对沃尔沃项目是否成功运行的疑虑，与此前中国汽车企业的海外收购失败经历有关。2004年7月，中国规模最大的汽车企业——年销量200万辆汽车的上汽集团，以5亿美元收购了年产能30万辆的韩国双龙汽车48.92%股权，后将股权增持至51.3%。

上汽集团在收购双龙之后制订了一个宏大的国产计划，并在审批过程中一路绿灯。遗憾的是，受战略目标不一致、文化冲突等各种因素影响，加上2008年金融危机，双龙汽车在2009年进入破产重组程序，宣告上汽集团收购双龙失败。

上汽集团收购双龙的失败，让发改委对汽车业对外收购态度转向谨慎。几乎与吉利控股集团收购沃尔沃汽车同期，中国第五大国有汽车公司——北汽集团在缺乏发改委支持的情况下，丧失了对通用旗下欧宝公司的收购权，参与并购谈判的核心人士透露，主要原因就是发改委担心北汽集团没有运营通用欧宝的能力。

发改委在审批沃尔沃收购项目时很犹豫，“先批收购项目，赚钱之后再落地”在当时即被发改委主管官员提及。不过，这一发问也遭到发改委另一主管官员的反对：“如果不能落地，收购有什么意义？”而

且，受全球汽车市场回暖影响，2010年沃尔沃实现了小幅盈利。这让第一个疑问得到了解决。

第二个问题是，沃尔沃到底是中资企业还是外资企业？中外资的定义起源于1978年的中国对外开放政策。1979年，中国出台第一部针对外国投资者的法律，即《中华人民共和国中外合资经营企业法》。1986年的《外商投资企业法》和1988年的《中外合作经营企业法》相继出台。在上述三部法律中，外资企业的定义是按照资本来源来区分的：全部或者部分资本来自外国投资者的企业就是外资企业。

在中国法律实践中，外资的认定主要根据公司注册地，注册地在境外（包括港澳台）的公司即是外资公司。

长期以来，由于外资企业在中国国内享受比本土企业优惠的税收和土地政策，许多中国公司和个人为享受外资优惠待遇，通过在境外注册公司，返回中国投资，从而获得外资企业身份。

以此定义，吉利控股集团全资拥有的沃尔沃汽车，由于注册地在瑞典，按照中国法律，沃尔沃到中国投资建厂，应该是外资身份。

但是这一定论在汽车界也有争论。时任中国汽车工业协会常务副会长兼秘书长的董扬就曾公开在媒体发表文章表示，“沃尔沃汽车是中国公司拥有的外资品牌”。中国汽车工业协会是半官方的行业组织，历任秘书长或为政府官员，或为国有汽车公司前任CEO。董扬任职汽车工业协会秘书长前，是北汽集团董事长兼总经理。

2011年9月，在德国法兰克福举行的车展上，沃尔沃汽车中国区董事长沈晖接受财新记者采访时表示，已经跟商务部做过沟通，“承认我们是自主品牌，承认我们是中国公司”。

“国外的人认为我们是中国公司，国内的人又认为我们是外国公司，这是很尴尬的。”沈晖表示，从品牌上讲，沃尔沃是外国公司，但拥有者是中国公司，所以“我们应该是中国公司”。(注)

根据2004年发改委颁布的《汽车产业发展政策》，整车投资方面实行核准制度，汽车整车中外合资生产企业的中方股份比例不得低于50%。也就是说，如果沃尔沃想在中国生产，需要找到一家中方合作伙伴，成立合资公司，且中方持股比例不低于50%。

问题还不这么简单。就在沃尔沃完成收购、国产化通过董事会审批的2011年，国家发改委、商务部对外发布新修订的《外商投资产业指导目录（2011年修订）》，其中外商在中国整车领域的投资类别已经从鼓励类中删除。

政策出台的背景，是中国市场已自2009年开始连续三年超过美国，成为全球最大汽车市场；中国已经成为大众集团和通用汽车等跨国公司最大单一市场。中国政府希望更多外商投资在汽车零部件领域而非整车领域。

在这一明显收紧外商在中国整车领域投资的政策趋势下，沃尔沃落地问题比想象的更加复杂。李书福未曾预料到的政策变化，使得他的沃尔沃中国战略在实施过程中大打折扣。

此时距离2010年8月完成交割已经过去一年半的时间，沃尔沃在成都和大庆建立工厂的项目审批依然未通过。沃尔沃中国战略的实施看起来很难顺利完成了。

此时的中国豪华车市场，规模已经超过80万辆，其中，奥迪、奔驰、宝马形成鼎足之势，占有整个市场超过80%的份额。根据2011年销量数据，奥迪销量达到31万辆，奔驰和宝马销量均在20万辆左右。

沃尔沃2011年销量在4万辆左右，占豪华车市场大约5%，与捷豹路虎、雷克萨斯和英菲尼迪的销量和市场份额接近。

此前，奥迪、奔驰、宝马均通过与中国合作伙伴建立合资公司而取得市场先机。捷豹路虎也在3月21日宣布与奇瑞汽车签订了建立合资公司的协议。日系的雷克萨斯和英菲尼迪不甘落后，在筹划国产化事宜。如果沃尔沃继续在“身份”问题上纠结，只会进一步延缓其在中国市场的发展。

2012年3月，海南三亚，李书福在参加沃尔沃全球帆船赛的时候，没能忍住内心的委屈，把沃尔沃必须与吉利成立合资公司一事，比喻为“自己跟自己结婚”。但这并没有让沃尔沃国产化的步伐加快。

此事之后，李书福再次发言，内容变成这样：“政府要我们成立合资公司，作为企业只能老老实实地听话，哪个部委让我们怎么做，我们就怎么做。我不能有太多自己的主张。”

沈晖曾公开表示，与其在“身份”认定上纠结，不如尽快使国产项目落地。“我们决定自选外资身份。”沈晖说。

不过，作为外资身份的沃尔沃要国产化，除了必须选择一个中方合作伙伴外，还需要推出一个“合资品牌”和新能源汽车。这花费的不仅是额外资金，还意味着更复杂的审批。

沈晖表示，尽管沃尔沃国产审批进程“决定权不在我们”，但是审批进程超过预期并不影响沃尔沃中国战略的实施，其目标不变。“销量不是我们的第一目标，2012年是我们的战略投资年。”沈晖说。

实际上，在沃尔沃董事会上，中国项目何时获批经常是讨论的话题，斯蒂芬·雅克布经常被问及项目进展，作为公司所有人兼董事长，李书福面临的压力显然是所有人中最大的。

结果，沃尔沃采用了两种形式。成都工厂是以国内企业名义申请的，是吉利控股集团帮上市公司吉利汽车，以授权生产的模式申请的。大庆工厂则是以合资公司身份申请的。

工信部对这个方案很支持，但发改委不是很满意。工信部在2012年10月通过了审批，发改委则一拖再拖，直到2013年8月，沃尔沃汽车才公开承认，国产项目已经通过了各级政府的审批。

此时，距离吉利收购沃尔沃已经整整三年。沃尔沃2011—2015年中期计划时间过半。

这三年，ABB在中国全面快速增长。奥迪中国销量从2010年的22.8万辆增长到2013年的49万辆；宝马中国销量从2010年的18万辆增长到2013年的36万辆；奔驰中国销量已经从2010年的14.7万辆增长到2013年的21.8万辆。同一时期，沃尔沃中国销量则是从2010年2.8万辆增长到2013年的6.1万辆，远远落后于ABB。

李书福明白，接下来的两年，无论他自己和沃尔沃管理团队如何努力，中国区实现20万辆销量、市场份额20%的目标，已经基本不可能实现了。

“不能总说我们预计明年还亏损吧？！”

中国市场迟迟拿不到审批不仅让董事长李书福面临压力，时任CEO斯蒂芬·雅克布也在董事会上面临指责。这也成为后来董事会解雇斯蒂芬·雅各布的原因之一。

按照中国新建汽车合资企业的行业规则，通常是一边递交申请一边建厂，等审批到了，工厂基本就可以投产了。沃尔沃中国也是这么

做的，但是这种做法在瑞典可能会被质疑：“没有拿到资质为什么就开始生产？”

因此，斯蒂芬·雅克布尽管知道中国工厂已经开始建设，但是面对董事会成员的询问，却不能说出真实情况。

2012年，沃尔沃汽车依然是“战略年”，重点是对SPA平台的投资和中国区投资建厂。营收增长主要依赖传统欧美市场的复苏，除了之前的XC60和V60，这一年有一款新品V40，并计划实现9万辆的年销量，其中欧洲市场占85%。

回顾上任近两年的业绩，斯蒂芬·雅各布的表现可圈可点。不仅拿出一个新的战略全景图并大刀阔斧进行管理层和组织结构变革，沃尔沃的财务报告也自金融危机之后出现了盈利。

根据沃尔沃汽车2010年和2011年可持续性公司报告，2010年，沃尔沃汽车销量出现复苏，全年销售37.4万辆，同比增长11.6%，营业收入达到1131亿瑞典克朗，同比增长18%，已经接近金融危机之前2007年和2006年的水平（1200亿瑞典克朗）。其中，美国市场是沃尔沃最大单一市场，瑞典和英国紧随其后。

在2010年第一季度，沃尔沃已经实现盈利。全年实现盈利23.4亿瑞典克朗，这对李书福和他的管理团队来说，是一个意外的收获。

张芃在2011年5月于北京大学光华管理学院进行演讲时表示，回头看吉利收购沃尔沃，“很值”。在企业并购的三种形式中，由于“天时、地利、人和”，沃尔沃同时实现了逐利型、战略型和扭亏型。

斯蒂芬·雅克布在沃尔沃的变革带来了掌声的同时，也引发了质疑。直到现在，沃尔沃内部许多人仍怀念雅克布对产品投入不惜气力的执念。

李书福和沃尔沃现任管理层也承认，沃尔沃如今的产品布局，即基于SPA基础上的产品布局，始自斯蒂芬·雅克布时期。

斯蒂芬·雅各布对中国市场也很熟悉，与以往的沃尔沃管理层相比，他更接地气。在拜会中国政府官员时，他也会按照中国规则说些场面话，诸如还请对方多多关照之类的话。

斯蒂芬·雅各布同时也是一个出色的销售员，他会出现在各大车展上，站在台上介绍沃尔沃的新产品，或者接受媒体采访。某种程度上，他是沃尔沃的代言人。

“雅各布更喜欢待在舞台上，喜欢出风头。他更像是城堡里的国王，有些专断，但很有魅力。”在工会代表Glenn看来，斯蒂芬·雅各布是那种活跃在媒体和聚光灯下的人物，一开始就致力于将沃尔沃推向世界舞台。

斯蒂芬·雅各布本身是做产品出身，对于研发领域非常重视，他甚至在董事会提出，为了公司的长远发展，能否集中精力放在研发投入上，暂时忽略生产的进度和销售增长率。

不过，这一想法在董事会上并没有得到多少支持。时任董事会成员的汉肯·萨缪尔森直率地表示：“作为CEO，总不能每次向董事会和投资者汇报时都说，我们预计明年还亏损吧？！”

实际上，受支出增长影响，自2011年下半年开始，沃尔沃开始显示出利润下滑的迹象。欧美市场是重点，中国市场重在布局。但是美国市场出现困难，欧洲市场也不好。

2012年年初，董事会上开始出现撤换CEO的声音。成本太高是董事会提出的主要理由之一，而美国市场出现亏损是直接原因。

2011年，受美元贬值、欧元升值影响，沃尔沃汇兑损失达30亿~50亿元。董事会上，斯蒂芬·雅克布拿出的解决方案是增加美国市场销量。但是这个方案没有得到董事会认可。斯蒂芬·雅克布的理论是：短期亏损没关系，以后还能赚回来，只要坚持，只要经销店4S店不关掉，汇率是会变化的。但是没有人有耐心听他讲下去。

不得不说，作为耿直的德国人，斯蒂芬·雅各布的强硬作风与董事会成员发生了微妙化学反应。

“如果你在董事会上拿不出方案，他就不会让你再说下去。”多位参加过董事会的人士回忆，即使是董事长李书福，也不例外。在业绩不错的时候，这种工作风格各方尚能接受，但遇到业绩下滑，问题就出现了。

在李书福看来，与董事会沟通不畅，也让斯蒂芬·雅克布很心烦。李书福透露，在董事会出现反对斯蒂芬·雅克布再担任CEO声音的时候，斯蒂芬·雅各布本人也向李书福口头提出了离职。但是李书福很认可斯蒂芬·雅各布之前的改革，他认为，只要假以时日，沃尔沃实现盈利是迟早的事情。

实际上，李书福本人之前对斯蒂芬·雅克布也有意见，问题出在后者对沃尔沃汽车与吉利汽车合作协同的问题上态度消极。协同效应是几乎所有并购项目的目的之一，吉利控股集团收购沃尔沃汽车也不例外，李书福希望通过双方的合作，把沃尔沃的成本降下来；反过来，通过与沃尔沃的技术合作，将吉利汽车的技术提升起来。

但是斯蒂芬·雅克布认为吉利不行，技术太弱，不愿意合作。斯蒂芬·雅克布反对合作的方法很简单：嘴上说行，没有实际行动。

李书福承认，斯蒂芬·雅克布这样的做法让他不满意。“长期以来，我就烦了，我也确实对他有意见了。”

“吉利和沃尔沃的协同对我来讲是头等大事，对沃尔沃来讲是头等大事。”李书福说，美国市场汇率的问题，也许会变过来，他相信斯蒂芬，也相信董事会的各位董事，这都需要时间来验证。

对李书福来说，吉利和沃尔沃协同的事情，却是眼前就可以做的。通过双方的合作，不仅可以把沃尔沃的成本降下来，竞争力提高起来；也可以通过技术合作，把吉利的竞争力提高。

“整个吉利控股集团的实力强大了，你就算在美国市场亏30个亿、50个亿，我觉得问题也不大。”遗憾的是，李书福的想法没有得到斯蒂芬的认同和配合。“我是非常失望。”李书福坦言。

美国市场汇兑损失及上半年利润报亏，成为压垮斯蒂芬·雅克布的最后一根稻草。2012年瑞典夏季休假月一过，半年报出炉，沃尔沃上半年全球销量为22.1万辆，同比下降4%，其中，沃尔沃汽车最大单一市场美国销量为3.5万辆，同比下降4.7%。2012年上半年，沃尔沃汽车净亏损2.54亿瑞典克朗。而2011年同期，沃尔沃实现了12.13亿瑞典克朗净利润。

半年报出炉，建议撤换CEO的报告便递到了李书福的桌上。签字不到10小时，传出斯蒂芬·雅各布中风的消息。2012年10月底，沃尔沃汽车宣布更换公司CEO，汉肯·萨缪尔森替代斯蒂芬·雅克布，担任新的CEO。

斯蒂芬·雅各布说，他是在计划第二周重返工作岗位时，收到了解聘通知书。此事掀起了轩然大波，李书福和汉斯–奥洛夫·奥尔森招来了大量批评。

但是吉利控股集团发布的公告称，离职跟斯蒂芬·雅各布的健康状况无关，而是与业绩有关。当初收购沃尔沃的时候，李书福说会加快沃尔沃在中国市场的增长，但是2012年上半年，中国市场销量增速放

缓，欧洲市场销量下降导致沃尔沃全球销售量下降了5.2%。上半年，沃尔沃亏损了3800万美元，上年同期，沃尔沃的利润是1.83亿美元。

李书福在一个新闻稿中表示："我看到了沃尔沃提高利润的主要机会，打算加速在中国市场的增长。"沃尔沃公司表示，会继续斯蒂芬·雅各布110亿美元的投资计划，包括在中国建设两个工厂和一个发动机公司。沃尔沃的目标是将销量从4.7万辆提高到2020年的80万辆。而2011年，沃尔沃全球销售了43.6万辆汽车。

汉斯–奥洛夫·奥尔森也回应说，董事会决定，需要一个新的CEO带领沃尔沃进入一个新时代。汉肯·萨缪尔森也表态称，他的首要任务，是降低成本恢复公司的盈利能力，加快中国市场的增长。

多年之后，李书福提到这个问题时并不避讳。在他看来，斯蒂芬的离职，更多的是巧合：他既然已经同意并签字，自然无法再收回。

至于对送解聘通知书到医院这种"不人道"的指责，汉斯–奥洛夫·奥尔森回应说，因为多次电话都无法联系到斯蒂芬·雅各布本人，只能寄解聘通知书给他，不过，汉斯–奥洛夫·奥尔森强调，信是寄到了斯蒂芬·雅各布的家里，而不是医院里。

无论如何，事已至此，李书福要做的，是让沃尔沃这艘船继续向前。在批准斯蒂芬·雅各布离职之前，李书福见过汉肯·萨缪尔森，是汉斯–奥洛夫·奥尔森带着汉肯·萨缪尔森来的。汉斯–奥洛夫·奥尔森说明了沃尔沃目前的处境和必须所做的更换CEO的计划，他说："沃尔沃需要改变，汉肯·萨缪尔森是合适人选。"李书福没有说话，但他显然接受了这个改变。

汉肯·萨缪尔森1951年出生于瑞典，1977年加入瑞典斯堪尼亚公司开始了他在该公司长达23年的职业生涯。2000年，他加入德国曼恩商用车集团（MAN Nutzfahrzeuge AG）担任CEO。2005年至2009年11

月，他担任曼恩集团（MAN AG）董事长兼CEO。汉肯·萨缪尔森素有“成本杀手”之称，他善于对公司进行大规模的重组改革，以提高公司利润率。

根据德国曼恩集团2008年度财务报告，曼恩集团在汉肯·萨缪尔森任职期间的营业收入，从2004年的140亿欧元上升到2008年的149.5亿欧元，增长6.4%；净利润从2005年的3亿欧元增加到2008年的12亿欧元，增长300%；资本回报率从2004年的13%增加到2008年的40.2%。

在2010年接到邀请担任沃尔沃董事的时候，他没有想到，几年之后，自己的职业生涯还会因为沃尔沃汽车，重新开始一个黄金时代。

当然，他在沃尔沃董事会中的表现，给了自己新的机会。他有过成功的CEO经历，对中国市场熟悉，在董事会上不吝于发表自己的看法——他不是那种拿着钱就睁只眼闭只眼的董事。

现在，轮到他在沃尔沃一展身手了。首要的事情，是将吉利汽车与沃尔沃汽车的合作计划开展起来。

2013年2月，吉利控股集团欧洲研发中心（CEVT）正式成立，曾担任萨博汽车研究院院长的方浩瀚（Mats Fägerhag）担任研发中心主任，计划招聘工程师500名，其中大量来自萨博汽车。

同时，沃尔沃汽车有了降低成本的计划，2013年裁掉了1000名咨询岗位，其中包括部分自愿离职员工。同一年，沃尔沃中国投产S60L。

一切就绪。2014年6月，瑞典夏季休假期前夕的一次董事会上，阳光透过窗户照进会议室里，每个人脸上都洋溢着笑容，一脸轻松。期待已久的中国市场已经投产了S60L，产品计划直接出口到美国。

美国市场一直是沃尔沃最大单一市场，为加强美国市场，重新赢得市场份额，这次董事会也做出了新的决定，发布了美国复兴计划，集中在加强豪华车品牌的定位上。中期目标是在美国市场实现销量10万辆。投资5亿美元在美国建立新工厂，投产时间预计在2018年。

这一年，是沃尔沃瑞典工厂成立50周年，基于SPA平台的第一款新车XC90将在8月底发布。新车发布前夕，沃尔沃宣布将瑞典工厂的产能从20万辆提高到30万辆。这一措施让瑞典工厂增加了1300个工作岗位。

沃尔沃的车内空气质量是儿童级别

XC90全球发布会定在瑞典当地时间8月26日晚上，地点是一个颇具艺术范儿、靠近海边的地方——Artipelag艺术中心，从斯德哥尔摩市中心过来有三种方式：乘公交半小时之后，再步行二十几分钟才到达；驱车前往；乘坐游艇。

在瑞典文化中，瑞典人并不炫富，或者说炫富的方式跟国人很不同。3V（Villa、Volvo、Vovve，即别墅、沃尔沃和小狗）是很多普通瑞典人的追求。

与中国大多数富人不同，瑞典人的富有程度是通过是否拥有私人游艇来体现的。而到Artipelag来的交通工具，其中之一就是游艇。

虽然发布会当天有雨，温度在15摄氏度左右，但这丝毫不影响参会嘉宾们的热情。现场共有上千家媒体和经销商代表。

值得一提的是，作为并购之后独立研发的第一款战略车型，新款XC90对于沃尔沃汽车董事长李书福的意义自然不在话下。不过，沿袭

了并购沃尔沃之后的一贯低调，李书福本人并没有出现在XC90发布会的演讲台上。

尽管有人把这视为沃尔沃的一种品牌宣传策略，但也从某种角度证明了李书福对沃尔沃汽车的影响，更多通过幕后而非台前。

在短短45分钟的上市发布演讲中，沃尔沃全球CEO以及负责研发、生产、科技等的几个副总上台演讲，基本都是讲这辆车与此前相比有何不同。没提销售业绩等宏大目标，更没有像国内豪华车新品上市一样请明星站台、搞音乐会或者演唱会。

很少有人知道，台上这些新XC90的核心高管，在项目开发之前，就已经与董事长有过深入交流，尤其是负责设计的托马斯·英格拉特（Thomas Ingenlath）和彼得·默腾斯。而新款XC90的变化，从某种角度反映了吉利收购之后的沃尔沃战略方向和目标。

托马斯·英格拉特是在2011年年初见到李书福的，他当时刚刚通过了斯蒂芬·雅克布、亚历山大·科西梅克斯和研发的面试。尽管与斯蒂芬·雅克布在同一时期服务于大众汽车，且有过见面，但他的加入还是通过猎头公司。

接到猎头公司电话时，托马斯才知道原来斯蒂芬·雅克布已经接受了沃尔沃CEO的邀请。考虑到这是一个全新的机会，同时也有风险，托马斯·英格拉特还是花了些时间决定自己是否接受这份工作。

“现在回头看这个决定是十分正确的，但当时谁也不知道是否是明智的。”托马斯·英格拉特说，“第一次见到李书福，他并不问我的工作背景，也不谈政策，而是单刀直入直接谈产品。”

“他谈他想要的改变，问我的方案是什么。”托马斯·英格拉特说，这跟一般的股东关注大方向不关注细节很不同，这让他多少感受到一

些压力。

不过，在谈话快结束的时候，李书福的一段话让他放松了。李书福说：“托马斯，有一点很明确，这些事你说了算，这是你的责任，决定权在你。我只是表达我的建议、我的想法，但我决不会要求你必须按照我的思路做，决定权还在你手上。”

此后跟李书福的沟通，变得很顺畅。李书福会提出他的看法和建议，告诉他想要的结果。一开始，李书福认为与其他豪华车品牌相比，北欧设计太简单。托马斯·英格拉特则认为，通过正确的方法，北欧式设计也可以打造出让中国客户信服并欢迎的豪华版汽车。

在设计XC90的时候，豪华车行业有一种攀比外形的热潮，每出一款车型，都有着过于隆重繁复的外形。设计师们都在努力往车身外形上叠加更多的元素，例如线条架构设计包含有大量的弯曲线条和不同的曲线，到处都是所谓的“亮点”。

这种风格让托马斯·英格拉特很反感，他明确说：“这不是我们的风格，我们更推崇经典典雅的设计，欣赏巧妙设计的经典外观。”一个例子是，托马斯·英格拉特和他的团队将车轮设计在最黄金的角度上，这就是简洁高雅的北欧风格。

在托马斯·英格拉特看来，李书福干预设计的方式就是提出疑问。实际上，托马斯的工作就是向李书福证明，他的某些疑问是好的。“他确实是一直在激发我们的斗志，让我们尽最大的努力来达成目标。”

XC90受李书福影响最大的一点，就是对后排座位的重视。托马斯·英格拉特和彼得·默腾斯都清楚地记得，李书福在看新车测试时，把后排座位拉出来又推进去、拉出来再推进去，认真的样子有些好笑。

结果是，XC90与此前相比，后排空间更大，乘坐的体验也更好。“也许没有达到李书福想要的那种效果，但是比以前进步了。”

在托马斯·英格拉特看来，新XC90北欧设计的核心，就是让驾车人和乘车人很放松，感觉很平衡。“这种感觉你不会立刻就完全意识到，但是慢慢地就感受到了。”

除了设计，新XC90在技术上也尝试达到几个新的标准。首先，沃尔沃注重安全的理念，完全在这款车里体现出来了。与大多数沃尔沃车一样，XC90有自动刹车系统，在城市复杂路况下，汽车在遇到行人或者周围来车时，会自动刹车确保安全。

与旧款XC90相比，新XC90的变化很大，用研发副总裁的话来说，“一切都发生了变化，一切”。

董事长李书福直接或者间接参与了XC90的开发。正式开发新XC90之前，他给研发团队提了四个要求：第一，安全技术要保持遥遥领先；第二，空气质量要达到儿童级别标准和森林级别标准；第三，车内灯光效果要像童话世界一样；第四，车内音响必须达到音乐厅的效果。

一开始，研发团队觉得非常难，觉得基本不可能实现，尤其是音响。“你看，现在基本上实现目标了。”李书福很满意，研发团队为了让音响达到他想要的效果，去了哥德堡音乐厅很多次，最后就是将哥德堡音乐厅的效果放在了沃尔沃XC90里了。

在研发副总裁眼里，从2011年新XC90的开发起，这四个方面一直是沃尔沃研发团队开拓的重要领域。

对车内空气质量的关注也受李书福的影响。在此之前，身处瑞典这个森林覆盖率高达70%的国家，没有人认为空气质量跟车有多大关

系。但是李书福明白，在中国，这不仅是一个卖点，也是沃尔沃的一个竞争力所在。

沃尔沃汽车最早将空气质量技术引入车内始于1998年推出的S80，1999年引入IAQS车内空气质量系统。目前，这项技术在所有沃尔沃车型上都是标配。IAQS包括颗粒物的过滤，除此之外，还包括遥控换气、座舱清洁系统，通过这三大部分对进入车内的空气和车内的挥发物质进行控制，最终达到理想效果：在车内为顾客提供比车外更洁净的空气。

新XC90在空气质量控制方面的效果比此前几款车都好。XC90之前的沃尔沃汽车对PM0.4过滤的效果是35%左右，新款XC90的效果则提高到了70%，即李书福提到的“儿童级别”。

全新XC90的上市，让沃尔沃管理层充满信心。新XC90在2014年8月宣布上市，1927辆限量版在29个国家和地区进行网上预售，短短47小时即告售罄。

沃尔沃管理层对新XC90寄予厚望，希望美国市场能够实现XC90销量的三分之一。2004年，沃尔沃曾在美国市场实现了14万辆的销量，显示了沃尔沃在美国市场的潜力。

这一年，沃尔沃销量达46.6万辆，同比增长8.9%，销量超过2007年，达到历史最高水平。

2014年的圣诞节前后，李书福请沃尔沃全球管理层共14人进行了一次晚餐会。在场的沃尔沃高管都很高兴，因为XC90刚刚推出，预售成绩不错，这对公司来说是个不小的成就。但是在战略决策方面，沃尔沃仍旧存在问题，比如沃尔沃的发展方向、在中国的发展等。

长达两小时的时间内，李书福没有过多地谈论细节，但他清楚地阐释了两件事。第一，他将对沃尔沃的投资看作一项战略长线投资，并非常有信心。现场的高管们也明白，经过几年的发展，多数人已经了解到了这一点，不应该再对此有所质疑或担忧。第二，他批评了欧洲人狭隘的对于未来的担忧。他对在座的高管团队成员说："你要将这些问题看作机遇而不是问题，来解决一切。"托马斯·英格拉特很认同这个观点，当初选择来沃尔沃，就是因为在这个品牌上他看到了很大的潜力，"我们不仅是重建品牌，还要加速这个品牌的发展"。

这个讲话显然对沃尔沃未来的发展产生了影响。沃尔沃全球分为亚太、欧洲和美洲三个大区进行管理，各个大区单独核算，单独决策。以麦肯锡合伙人身份与沃尔沃汽车合作长达5年的约克·安沃于2015年10月被任命为负责全球市场销售的副总裁。

这也意味着沃尔沃的全球产业布局基本确定，沃尔沃进入以消费者为导向的新时代。从权力分配角度看，是从中央集权向地区分权转化。总部负责战略方向制定，真正赋予各地区CEO权力，以提高执行能力和执行速度。

约克·安沃解释说，沃尔沃过去5年以新产品和工厂投资为主的阶段过去了，进入了新的以消费者为导向的阶段。

"我们要求经销商成功销售新汽车，那他们就需要我们提供优质的售后业务。之后，我们需要进军电子商务，我们需要更多的通信技术化服务，所以现在，我们要在商业上进行投资。"

2015年，受全新XC90上市影响，沃尔沃全年销量突破50万辆，再创历史纪录，其中，沃尔沃欧美市场表现突出，增速均超过20%。通过品牌关注驱动的全新市场战略、全新XC90的发布、Drive-e发动机发布、推出通过有吸引力的租赁政策、加强经销商网络，以及设立更多

展示店和不断增长的售后业务等措施，美国市场共销售7万辆，同比增长24.3%。

针对中国市场XC90定价失误导致销量不振的问题，沃尔沃总部听取了中国区销售公司CEO付强的建议，将价格做了下调。“如果我们更多地听取付强的建议，那我们现在也许会发展得更好。事实是，身在哥德堡公司的人很难对中国公司的发展做出正确的决定。”约克·安沃说，这正是2015年10月沃尔沃全球进行组织结构大调整的意义所在。

随着沃尔沃中国销售公司CEO付强和COO（首席运营官）柳燕在2016年相继离开，沃尔沃在5月底和10月初重新任命了新的中国区销售高管：沃尔沃台湾市场总经理陈立哲担任沃尔沃中国销售公司总经理，吉利汽车销售公司副总经理易寒担任沃尔沃主管市场的副总经理，上海大众品牌营销事业部原执行总监兼销售总监向东平担任沃尔沃中国销售公司执行副总经理，主管销售与网络建设工作。

而自2014年1月从哥德堡回到中国担任中国区CEO的袁小林则直接主管中国区销售工作。约克·安沃说：“我们应该听身在市场当中人的意见，这就是我们现在实行地区制的原因。”

效果如何？用数字来说话。根据沃尔沃汽车集团发布的销量数据，2016年，沃尔沃汽车全球销量53.4万辆，同比增长6.2%；其中，沃尔沃中国市场销量为9.09万辆，同比增长11.5%。而同时期，ABB三家公司全球销量均超过170万辆。仅奥迪中国销量就达到58.9万辆，同比增长3.7%；宝马中国销量为51.6万辆，同比增长11.3%；奔驰中国销量为47.3万辆，同比增长26.6%。

2017年1月，沃尔沃汽车再次进行管理层调整，其中引人注目的一则是袁小林于3月1日正式担任全球高级副总裁和亚太区总裁兼CEO，接替已届退休年龄的拉尔斯·邓。

沃尔沃掌控未来的强大竞争力

收购沃尔沃已过6年，有人问李书福：沃尔沃目前的发展是否超出了你的预期？他的回答令人意外：没有，在我的预期之内。

在李书福眼里，沃尔沃的发展速度甚至低于预期。不过，收购沃尔沃之后的一次参观，让李书福明白，在自动化方面，沃尔沃甚至比宝马汽车还要先进。“幸好是收购之后发现的，要是之前发现的，沃尔沃的价格可能要高不少。”李书福半开玩笑地说。

在李书福看来，沃尔沃的优势有很多。第一，由于地处北欧，沃尔沃研发和生产制造出来的车，一定有独特的生命力；第二，和中国结合在一块，沃尔沃的特殊体制是其他同行所不具备的；第三，“放虎归山”的战略激发了沃尔沃全体员工的斗志，让他们找回了自信。

李书福认为，沃尔沃是一个比较成功的从传统汽车公司转向高科技汽车公司的典型。“现在虽然说世界上有那么多的新型的汽车公司，但是当一个传统的汽车公司插上高科技的、自动化的、智能化的翅膀以后，它所挥发出来的青春活力是现在的这些新兴的汽车公司无法抗拒的，我认为沃尔沃有很多的优势。”

李书福还认为，沃尔沃会是传统汽车公司转向高科技、高技术的智能化汽车的先驱。这一看法与沃尔沃汽车CEO汉肯·萨缪尔森不谋而合。不过，对沃尔沃来说，未来的挑战仍在。与ABB等竞争对手相比，沃尔沃的利润率较低。

在汉肯·萨缪尔森看来，未来的沃尔沃，将会是一家强大的全球优质制造企业，提供强大的产品，到时会拥有一个完全不同的品牌定位。与此同时，销量绝对不是沃尔沃首要考虑的。“如果沃尔沃的销量可以接近100万辆，完全足够了。”他说，对于目前拥有50万辆销量的

沃尔沃来说，这是目标，但是，他强调：“更为重要的是我们要制造出吸引客户眼球的优质产品，提供特殊的品牌体验，并且成为自动驾驶和电气化领域的佼佼者，只比ABB规模上小一点。”

LYNK&CO新品牌是意外收获

2012年年初，当方浩瀚正式从瑞典萨博汽车加入沃尔沃的时候，他接到的任务是为沃尔沃小型车V40系的研发寻找新的机会。

方浩瀚早年毕业于瑞典名校隆德大学工程系，获硕士学位，先后供职于沃尔沃集团、萨博军用飞机、萨博汽车。1992—2012年，他供职于通用汽车旗下的萨博汽车，担任过造型开发总监、研发执行总监。2005年起，他担任通用欧洲（包括欧宝/沃克斯豪尔和萨博）整车系统开发负责人，管理3500名工程师。

2011年年底，在通用汽车向中国北汽集团出售两项知识产权之后不久，萨博公司因经营困难拖欠供应商货款和员工薪水，而向瑞典政府申请破产保护。正是在这一年，李书福收购的沃尔沃汽车宣布招聘1000名工程师。瑞典萨博汽车近900名工程师有了新去向。

方浩瀚是这一时期从萨博汽车加入沃尔沃汽车近千名研发人员中的代表人物之一。

方浩瀚在2011年年底收到了来自沃尔沃汽车的邀请。在明星管理层亚历山大·科西梅克斯的邀请下，方浩瀚在2012年年初正式加入沃尔沃汽车，担任沃尔沃汽车联盟办公室的总裁，该办公室属于亚历山大·科西梅克斯领导下的产品战略和生产线管理的一部分。新部门的工作，是跟外部合作伙伴合作，范围涉及技术、法律和商业机会等。

同一时期，李书福正在全球四处寻找汽车业高级人才，以提供产品战略和品牌战略等。在通用汽车前CEO里克·瓦格纳（Rick Wagoner）的推荐下，在沈晖的联系下，李书福找到了前通用欧宝CEO卡尔彼得·福斯特，并在2012年4月在英国伦敦机场的一间咖啡馆里见到了他。卡尔彼得·福斯特当时正忙于处理家里的一些事情，他问李书福："能否给我一些时间？"

三个月之后，李书福再次找到他，邀请他到杭州见面，一起吃了晚饭。鉴于当时的情况，卡尔彼得·福斯特决定做一名顾问而非全职工作的高管。

沃尔沃当时面临的困难之一，就是缺乏后续产品的投资。福特汽车在2006年之后就有投资不足的情况，决定出售沃尔沃之后更是如此。

"在这4年里（2006—2010年），就我的观察来看，（福特）投资不断减少。很明显，沃尔沃在产品上的投资尤为匮乏。"

多年汽车行业的工作经历，让卡尔彼得·福斯特得出一个结论：投资不足是最糟的事情。他在捷豹路虎也看到了同样的情况，不过由于比沃尔沃项目出售早两年，2008年被出售给塔塔集团的捷豹路虎，情况没沃尔沃这么糟。

于是，在卡尔彼得·福斯特的建议下，有关CMA平台投资的问题在董事会上开始讨论，过程却并不顺利，遇到了很多质疑。"我们得全部从零开始，还得让它能够正常开展工作。很多人当时都说这个肯定搞不成的。"卡尔彼得·福斯特说。

当时的CEO斯蒂芬·雅各布和研发副总裁彼得·默腾斯都觉得，沃尔沃太小了，唯一的可能，就是和业内已成熟的车体架构公司合作。

但在李书福提出这个建议之后，实际上，斯蒂芬·雅各布和彼得·默腾斯也与一些设备制造商进行了会谈，受邀参加了不少会议。有一些制造商很友好，也有一些立即表示没有兴趣，在他们看来，沃尔沃能不能坚持到2012年或者2013年都是个问号。

但是最终他们得到的回复都一样：想要拿到我们的技术就得拿钱来买。“有点儿买不买随你的意思。”彼得·默腾斯回忆说。

对董事长李书福和沃尔沃汽车管理团队来说，购买别人的技术有两个问题：第一，沃尔沃需求很特别，因为沃尔沃自己有发动机，它希望所有的车型都采用一体式架构，节约成本，但购买不能实现这个设想；第二，沃尔沃希望确保得到的是最安全的车体架构，能制造出业内最安全的汽车，这是沃尔沃最看重的。

此外，李书福还希望，新的架构能够更加电气化，在与其他部件连接时能够搭载触摸屏，而不是按钮。

遗憾的是，一段时间的寻觅之后，结果令人失望。李书福说：“大家别再找了，这就是在浪费时间，我们最终还是会一无所获。还不如我们把吉利和沃尔沃联合起来，共同开发，一起继续开发之前的架构。”

李书福提议：我们自己研发车体架构，使其满足我们的需求并且提高产品的竞争力。起点就是吉利和沃尔沃共同研发自主技术，未来以低成本生产中型轿车。

但是事实上，时任CEO斯蒂芬·雅各布是极力反对的，他不相信能开发成功。在斯蒂芬·雅各布看来，让吉利去研发一款符合所有需求的车体架构，还要使其达到高品质的层次，这个任务工作量太大，几乎不可能完成。“你很难区分这到底是整个企业的奠基工作，还是一次危险的尝试。”彼得·默腾斯说。

针对这一问题，沃尔沃管理团队内部进行过一次讨论。但最终，董事会还是通过了这个决定。在哥德堡进行工程实验测试时，斯蒂芬·雅各布非常不高兴，他不赞成那个决定，虽然他也很清楚必须这么做，但他就是不喜欢。

斯蒂芬·雅各布对彼得·默腾斯说："彼得，要知道这个不会成功的，你们会被拖下水的。你们也没有资源。"当时的沃尔沃已经有了SPA平台，这项投资耗费了110亿美元，沃尔沃没有能力进行更大规模的投资了。

有关投资CMA的董事会上，讨论集中在两点：第一，研发人员是否来自哥德堡，能否百分百投入，如果不是的话会让沃尔沃研发平台的效率大打折扣；第二，沃尔沃公司是否要参股，这涉及沃尔沃研发人员能否全心投入。最后彼得·默腾斯坚持，沃尔沃要在新公司中占有一半股份。

2012年9月22日，方浩瀚接到的新任务，就是进行类似大众集团MQB平台的研发工作。随后，方浩瀚花了些时间，到中国见到吉利汽车集团CEO安聪慧和研发副总裁冯擎峰，讨论了很多。

安聪慧说："沃尔沃已经有了SPA平台，没有更多资源做CMA架构，但是吉利汽车想做。你知道怎么做这件事情吗？"

方浩瀚回答："我有一些在通用汽车和萨博汽车的前同事，也许能帮上忙。"安聪慧很喜欢这个主意。他希望方浩瀚能见到董事长李书福。

2012年12月22日，李书福来到哥德堡，见到了方浩瀚。在林的霍尔姆科技园的一个酒店，李书福告诉方浩瀚，他想做的，就是沃尔沃的高质量加吉利的低成本，希望三年时间能够见到成果。

这一次，李书福没有提到新品牌。2016年10月20日，吉利汽车集团新品牌LYNK&CO（领克）新品牌发布现场，李书福到了，他坐在讲台下面，对台上的一切都了然于心。但回忆起当时计划CMA架构的情形，他坦承自己并没有想到有一天在此基础上会诞生出一个新品牌。

方浩瀚清楚地记得，当时的李书福描述，他想要的就是一个类似大众集团的MQB的平台，就像是搭乐高，基本的架构是一样的，但是使用的颜色不同，搭出来的乐高就不一样。“我们想做的，是跟乐高差不多的。一个是给沃尔沃的，另一个是给吉利的。”李书福说。

对方浩瀚来说，三年的时间要做出来，非常有挑战性。“我很有信心，我会尽力。”方浩瀚回答，就这样，新的任务来了，方浩瀚开始组织新公司，地点就选在与李书福见面的科技园。

2013年2月，方浩瀚担任主任的吉利欧洲研发中心（CEVT）成立。2013年6月7日，包括方浩瀚在内，CEVT的员工有7个人。三年之后的2016年6月10日，CEVT已经从初始负责研发的吉利沃尔沃合资公司，到如今吉利控股集团全资控股的子公司，员工人数也从当初的7个人，发展到近2000人，其中包括一些来自中国的研发人员和工人。

CEVT有一个自己的5人董事会，董事长是吉利汽车集团CEO安聪慧，董事会成员还包括沃尔沃汽车CEO汉肯·萨缪尔森、卡尔彼得·福斯特、吉利汽车集团CFO李铁梵（Frank Li）和方浩瀚。

方浩瀚很高兴见识到一种特别的激励机制。“董事长很积极，总是鼓励我们。他很高兴的时候，也会给资源。你做得好，你就能做的越来越多，他给的信任就越来越多。”

尽管从接到任务第一天开始，方浩瀚就能感受到压力，但随着项目的推进，他越来越自信了。

2014年2月，第一个CMA基础架构上的车完成，李书福带着安聪慧、汉肯·萨缪尔森和方浩瀚一起，到瑞典北部的一个湖上进行冰上测试。

第一天的会议是4人一起开的，第二天要测试新车，只有李书福和方浩瀚两人。

刚开始方浩瀚驾车，李书福坐着。然后，李书福要求交换座位，他坐在驾驶座上。在冰面上开了一圈，李书福很高兴，大笑，他驾驶得很好。然后又开始转第二圈、第三圈，李书福笑得越来越多。方浩瀚已经不记得到底在冰面上转了多少圈，总之，李书福很兴奋，这个测试进行了一个多小时。

试车结束，李书福对方浩瀚说："你是一个好老师，我是一个好学生。"李书福很高兴，更重要的是，他认为对这个项目的投资是值得的。

2016年10月19日和20日，吉利汽车集团分别在瑞典哥德堡和德国柏林进行了新品牌LYNK&CO的品牌和产品发布。第一天是产品发布会，发布了名为"01"的首款SUV。李书福没有出现，安聪慧进行了大约10分钟的演讲，讲述了品牌的缘起，以及LYNK&CO新品牌在吉利控股集团的地位，将其总结为这是收购沃尔沃之后实现协同效应的成果。简单讲，新品牌的定位介于吉利品牌和沃尔沃品牌之间。欧洲设计研发，全球制造和销售，先期在中国制造和销售。沃尔沃汽车CEO汉肯·塞缪尔森也表示，新品牌的成立，是吉利汽车和沃尔沃汽车实现双赢的典范。当时参与CMA架构决策的沃尔沃汽车研发副总裁彼得·默腾斯和CEVT董事卡尔彼得·福斯特也参加了这次发布。

第二天是品牌发布。为了显示对标企业是上海大众等合资车企，LYNK&CO将品牌发布选在了德系车的大本营德国。台上的人侃侃而谈，坐在台下观看的，自然少不了李书福。

意料之中，李书福并没有出现在10月20日新品牌LINK&CO发布会的讲台上。作为吉利控股集团董事长，他从2010年收购沃尔沃开始，已经将这个传统延续了6年。聚光灯下，出现更多的，是他麾下的众多中外职业经理人。

尽管赋予管理层很大信任，李书福却不是甩手掌柜，他的影响力在幕后。在LYNK&CO第一款产品“01”设计之前，他对安聪慧和管理团队提了三个要求：生产最好的产品、要有国际化印记、营销上要与众不同。

“我不管具体的事情，但要确保方向是我想要的。”他这么说，也这么做。他几乎每两个月就会来到瑞典哥德堡吉利汽车的设计研发中心，与这里的负责人面对面交流。他给出最多的是方向和建议，更具实际意义的是不断加大的投资。

自CEVT成立三年以来，李书福对这里的投资总额已经超过100亿瑞典克朗（约80亿人民币），并计划在未来5年持续投资，每年投资额不低于30亿瑞典克朗。

当方浩瀚团队的工作越来越细致、产品超越预期的时候，李书福对建立新品牌的信心也越来越足。此前，在外资和国企夹缝中成长起来的中国本土车企曾经做过多品牌的尝试，均以失败告终，其中就包括奇瑞新品牌瑞麒、威麟的成立和消失。

吉利也曾经在2009年推出帝豪、全球鹰、英伦多品牌战略，由于缺乏相应的产品和技术支撑，最终在2014年年初以回归“一个吉利”宣告结束。

这让李书福意识到：“品牌是靠技术支撑的，不是随便搞个品牌，发布一下，品牌就产生了。还是要靠产品。”

“吉利有吉利的技术和品牌定位，沃尔沃有沃尔沃的技术和品牌定位，但是两者之间有一个空间，正好新品牌能填补这个空间。”独立汽车分析师贾新光说。这确实也是李书福的思路。

李书福坦言，吉利和沃尔沃有各自的技术，而基于吉利和沃尔沃共同的可扩展平台（CMA）架构，也有自己的技术，“这个技术是吉利和沃尔沃协同的技术”。在此基础上成立新品牌，是很自然的。他既不讳言新品牌和沃尔沃的关联，也明确表示两者的区别：产品定位不一样，技术标准也不一样。

在李书福看来，新品牌旗下的这款名为“01”的产品，不是简单的传统汽车概念，也不是互联网公司理想状态的新型汽车产业，而是双方的结合。“这个产品是个历史性的产物，既传承了传统汽车公司安全的优点，又实现了互联网公司互联互通的优点。”

从发布会公布的信息看，吉利控股集团营销副总裁魏思澜显然遵从了李书福的思路。他的最终方案是，针对产品的定位和目标客户群，推出类似智能手机iPhone（苹果手机）的营销模式，即进行实体店体验、网上或者店内购买、统一售价等营销方式。魏思澜团队称之为“Smart Phones on Wheels”（车轮上的智能手机）。

对经销商而言，这种方式的优势显而易见。以前由于产品价格因地域而不同，常出现同一品牌的经销商通过打价格战抢客户的现象。新定价方式可以避免这样的情况发生。

安聪慧希望，到2020年，LYNK&CO新品牌占到吉利汽车集团销量的30%~40%，即60万~80万辆。目标能否实现，只有市场知道。

从李书福的层面来说，新品牌的成立是他对长期思考的两个问题所做出的解答：第一，中国汽车工业如何融入全球汽车工业？第二，全球汽车工业如何面对互联网及IT公司带来的挑战？

李书福给的答案好不好？依然是只有市场知道。但无论如何，建立在沃尔沃技术基础上的新品牌LYNK&CO，是李书福收购沃尔沃6年的结晶，对李书福来说，新品牌发布，某种程度上已意味着成功。

“我对沃尔沃有深厚感情”

博瑞和博越以及LYNK&CO新品牌旗下“01”等一系列新车的设计，让明星设计师彼得·霍布里（Peter Horbury）的职业生涯更上一层楼；吉利品牌则因为彼得·霍布里的加入而焕然一新。

“你好，李董事长，我是彼得·霍布里。”

“我知道你，你是名人。”

这是彼得·霍布里与李书福的第一次见面，这样的开场白让彼得在略感意外的同时，对新东家也心生好感。

那是在2010年8月之后的一天，吉利刚刚完成对沃尔沃的收购。李书福在瑞典哥德堡沃尔沃总部大楼右侧的沃尔沃大厅见到了这个设计界的传奇人物——时任沃尔沃汽车高级设计副总裁的彼得·霍布里。

李书福的话并不是恭维，彼时的彼得·霍布里已经是汽车设计界的名人。他在20世纪90年代为沃尔沃品牌重生所做的贡献，让他在业内广为人知。随后他任职沃尔沃，负责PAG部门的设计，2004年至2009年，又担任福特北美设计总裁。

两人当时都不知道，一年后，彼得·霍布里会成为改变吉利和未来吉利推出新品牌的关键人物。

彼得·霍布里1950年出生于英国，中学就读于谢菲尔德的爱德华国王七世中学，与另一名著名汽车设计师马丁·史密斯是同届同学。彼得1972年毕业于英国著名的纽卡斯尔大学，这所始建于1834年的学校在1967年授予马丁·路德·金荣誉博士学位。与史密斯一样，彼得·霍布里随后进入以艺术和设计为主的伦敦皇家艺术学院，1974年拿到了硕士学位。

彼得·霍布里回忆说，大约在10岁的时候，他就预感到自己将来会成为一名汽车设计师。原因很简单，随便拿来一款车，他观察之后就能抓住它的显著特点，并把它变成另一款更时髦、更现代的车。

毕业之后，彼得·霍布里先后在克莱斯勒和沃尔沃挪威公司工作，随后，他加入MGA公司，为福特欧洲的几款关键产品做设计。他经历了工程师负责设计外形，设计师负责设计内饰的时代。“我们能做的，是让工程师的设计看起来好看一点儿，不那么丑陋。”

彼得·霍布里1991年担任沃尔沃设计总监，这时候，车的外观已经是设计师说了算了。随后的11年时间彼得·霍布里重塑了沃尔沃的视觉语言，用设计对沃尔沃品牌进行了重塑和改造，而且相当成功。他在1992年设计的沃尔沃ECC概念车影响了随后数年沃尔沃的设计，把沃尔沃传统的方格子外形风格塑造成更圆润的流线型风格。沃尔沃著名的S40、V40、C70、V70、S80都出自他之手，这也为他累积了在业界的声望。1998年，他被英国著名汽车杂志评为年度设计人物。

可以想见的是，他对沃尔沃所做的变革及引领的潮流并非人人能接受。当S80刚上市的时候，他瑞典家中的信箱里常常会收到一些恶言相加的邮件，一些住在偏远地区的瑞典人并不认可他的设计。

遗憾的是，沃尔沃在几年后换了东家。1999年，沃尔沃集团CEO雷夫·约翰逊在董事会的支持下，做出出售沃尔沃汽车的决定。“商用

车和乘用车分家是一个趋势。”约翰逊说，“这是一个战略决定，即使十多年后回顾这一事件，当初的决定依然是正确的。”

沃尔沃的新东家是美国第二大汽车公司福特汽车，它从沃尔沃集团手中以64.5亿美元收购了沃尔沃汽车。当时即将迎来百年华诞的福特汽车发展到了历史最好水平，1999年的现金流超过230亿美元，销量逼近全球第二大汽车厂商通用汽车。同一时期，被收入福特旗下的还有阿斯顿马丁、捷豹路虎。人们还预料不到，几年之后，这个品牌的设计会由彼得·霍布里领导。

不过，很快，彼得·霍布里将迎来人生的第二次重大职业选择。那是在2002年年初，他接到了来自通用汽车的加盟邀请。此前的2001年9月，汽车界头号汽车厂商通用汽车重新邀请汽车设计界天才人物、通用汽车元老鲍勃·卢茨回到通用，担任负责全球产品开发的副董事长，11月，卢茨被任命为通用北美主席，负责全球产品开发至2005年。

卢茨是设计界的天才，在汽车设计界可称为元老，通用汽车提供给彼得·霍布里的职位很有诱惑力。于是，彼得·霍布里向沃尔沃汽车的同事们公布了他将要离开的消息。第二天，福特汽车董事长比尔·福特请他去美国底特律迪尔伯恩的办公室见面。

当他在比尔·福特办公室外面等候的时候，鲍勃·卢茨打电话给他：“你能冷静一下吗（不要留在福特）？”“不，我只是来告别的。”他回答道。

但在与比尔·福特的一席长谈之后，彼得·霍布里决定留在福特，担任福特豪华车集团PAG的负责人。这样的结果让鲍勃·卢茨有些伤心。

“负责全世界最豪华汽车品牌，包括阿斯顿马丁、捷豹、路虎和沃尔沃，这听起来像是所有中学男生的梦想。”彼得·霍布里说，他无法拒绝这个诱惑。于是，他在伦敦工作了两年，领导PAG品牌的设计。

有趣的是，福特汽车的设计总裁想去欧洲工作，他喜欢伦敦，然后他向福特CEO说了，然后后者回复他说："你可以去伦敦，只要你能说服让彼得来底特律。"彼得·霍布里同意了，他接受邀请担任福特北美公司负责设计的副总裁，那是2004年。

福特刚刚度过百岁华诞，却面临着包括费尔司通轮胎事件带来的巨大阴影。作为福特汽车创始人亨利·福特的第四代孙，比尔·福特在不得已的情况下出任CEO。

"他承认CEO的职位并不适合他。他说他不能做CEO。然后他邀请阿兰·穆拉利来了。"彼得·霍布里说。这一举动成就了汽车界的又一个传奇，阿兰·穆拉利2006年离开波音公司加入福特汽车，以"一个福特"战略挽救了危难重重的福特，让福特成为美国三大汽车公司中唯一一个避免陷入破产重组的公司。

但在阿兰·穆拉利来到福特之前，福特汽车现任CEO、时任福特美洲区CEO的马克·菲尔德（Mark Field）已经开始了一场变革。很幸运，2004年加入福特美洲区的彼得·霍布里参与了这一场变革。这场变革的核心是，我们为谁生产汽车?

在比尔·福特参加的一次管理层会议上，彼得·霍布里说了这样一段话："我们的创始人亨利·福特留下了一个传奇，但是也留下了一个问题。"因为比尔·福特也在座，很多人为他捏了把汗："这家伙说什么呢？"然后他接着说："亨利·福特并没有发明汽车，他发明的是汽车工厂。福特在过去100年所做的决定都是建立在此基础上，注重工厂而不是注重汽车产品。我们制造汽车，我们不是销售汽车。"

一片沉默。彼得·霍布里接着说："我的意思是，我们应该更有效地造车，知道消费者想要什么。"比尔·福特没有说话，但他知道彼得·霍布里说的是对的。彼得·霍布里接着说消费者和经销商的话题。"因为是产品来填满工厂的，我们需要去看我们需要生产什么样的产品。

我们不希望这些产品死掉，我们希望产品一个接一个出来。但是对工厂来说，我们设计产品的时候，少一些改变，他们就能更多地用原来的生产线，以节约成本。但是结果是产品对消费者不再有吸引力，我们所做的不过是迎合工厂的需求。所以说，这个变革非常具有革命性，我们需要为消费者生产他们想要的产品，而不是生产那些我们能够生产的汽车。”

马克跟当时的福特CFO合作得很好，福特开始做了很多改变，包括关闭工厂。与此前关注制造汽车不同，马克注重销售汽车，从以前关注工厂转变为关注消费者，关注经销商。“那是一个激动人心的巨大变革。”

在彼得·霍布里负责的设计部门，同样的变革在进行。他们开始把消费者按照姓名、受教育程度、收入、家庭状况来分类，以确定目标客户群。在设计部门的工作室里，墙上挂着目标客户的照片。“我提醒设计师们，我们是为墙上这个男人或者那个女人造车，我们不是为比尔造车，不是为我们自己造车，我们是为我们的目标客户造车。”彼得·霍布里说，这种做法真的改变了福特。

等到阿兰·穆拉利对福特整体进行革命性变革的时候，福特美洲区的改革已经进行了一段时间。阿兰·穆拉利的“一个福特”战略挽救了福特，依靠从政府借款230亿美元，福特渡过了金融危机，也做出了出售旗下其他品牌的决定。沃尔沃即是其中之一。

2009年的一天，彼得·霍布里的朋友告诉他，沃尔沃设计部门不在状态，出现了一些问题。所以，当沃尔沃CEO和人力资源副总裁比约·萨尔斯特罗姆邀请他回来重新担任设计副总裁的时候，彼得·霍布里答应了。“我对沃尔沃有深厚感情，”他说，“而且那时候也知道沃尔沃的新东家多半会是中国公司。”

“新东家可能会是中国公司，听起来就很激动人心。我喜欢探险，想跟上这艘船，总比船都走了，再回过头来接你好吧。”他笑笑说，“我看到的是机会。”没有犹豫，他处理掉自己在美国的房产，回到瑞典第二大城市哥德堡，坐回原来的座位，时间是2009年5月，福特正在为沃尔沃寻求新的东家，吉利是积极的竞标者之一。

“海上生明月”与UNIVERSE

彼得·霍布里第一次见到新东家吉利控股集团的董事长李书福，是在收购完成之后。2010年8月2日，吉利与福特签约宣布完成对沃尔沃汽车的收购。当天晚上，李书福和彼得·霍布里共进晚餐，对很多参与吉利沃尔沃收购项目的人来说，那个夜晚很让人难忘。

借这次瑞典之行，李书福与时任沃尔沃高级设计副总裁的彼得·霍布里进行了一次长谈。彼得·霍布里回忆说，很多细节不记得了，但是“我们确实说过，我们需要提供消费者想要的产品，而不是工厂需要的产品”。李书福参观了沃尔沃的设计工作室，提出了他的宇宙星空概念。很快，彼得·霍布里就抓住了重点。

李书福的意思，是希望沃尔沃车的前脸儿能做成像星球轨道一样，沃尔沃的Logo（标识）则像地球，一点点弯进去。“两个大灯，像是围绕太阳转的月亮。”沃尔沃中国区研发副总裁沈峰说。

这个想法来自李书福在哥本哈根转机时的一个画面。当时，李书福透过飞机的窗户，看到一轮明月当空，周围很宁静，“有一种海上生明月的感觉”。

两天之后，彼得·霍布里收到了一封李书福的邮件，里面还有一首诗。在彼得·霍布里眼里，那是一首翻译得很美的诗句。“实际上在西

方国家，我们没有觉得月亮有什么特别的，但是在中国，情况完全不一样。”彼得·霍布里说，他的中国同事们告诉他很多中国有关明月的诗句和绘画。

然后他回复李书福说：“我明白李董事长是希望沃尔沃的车看上去更圆润，更平滑。”彼得·霍布里很快明白了李书福的用意，这让李书福很开心。

“在此基础上，我们设计了UNVIERSE这款概念车。”彼得·霍布里说，李书福的沟通方式很对他的胃口，“他想到什么，就说简单的几句，就像说空间和宇宙一样。但是这些事情就在我的脑子里，我考虑的是怎么把它融入设计。”

这是彼得·霍布里重回沃尔沃的第一款产品——宇宙天地概念车，在2011年上海车展首次展示便获好评。“实际上是媒体给了我们这个名字。”彼得·霍布里说。

彼得·霍布里的中国之行本来计划从北京开始，参观故宫、长城等，由于时间关系，最后的行程锁定在了上海、杭州和广州。

在上海的三天时间里，彼得·霍布里先是被邀请到了外滩18号，在那里吃了一顿印象深刻的晚餐。此后参观了具有浓厚文化气息的徐悲鸿博物馆和汽车博物馆。

随后彼得·霍布里从上海火车站乘高铁去杭州，这一站的目的地是西湖。在西湖，彼得·霍布里欣赏了美景，听到了断桥的故事，还遇到了一男一女两个游人主动找他合影，这让彼得·霍布里很开心。在杭州的西湖一号，他品尝了中国美食。

彼得·霍布里对这次中国之行印象非常深刻。“那一周对我影响很大，我得到了很多灵感。那是一种混合了建筑、玻璃、木头、高楼的

文化，非常引人入胜。”彼得·霍布里说。这一次，他也见了很多中国年轻的消费者。“他们非常活跃，就像流动的中国。这让我感觉到，我们正在做的事情是对的，我们可以向他们展示些什么。而且我知道了他们的生活方式，对他们有了非常深刻的认知。”

彼得·霍布里对上海火车站也印象深刻。“为什么火车站设计得那么高，让人感觉那么空旷？我的理解是中国的文化是让人在建筑面前感觉到自己很渺小，不那么重要。”彼得·霍布里说。

对于李书福和他的中国团队来说，这一行更大的收获是，彼得·霍布里把断桥等中国元素融入了UNIVERSE的设计中。

2011年，沃尔沃总部在斯蒂芬·雅各布的带领下，正进行着一场密集的管理层变革。这场变革最终将沃尔沃原有10个管理层成员换掉了9个。听到沃尔沃管理层即将变动风声的李书福给彼得·霍布里打了一个电话，邀请他去杭州面谈。

“你愿意来吉利带领团队工作吗？”李书福问。彼得·霍布里欣然接受，这正是他当初回到沃尔沃时所期待的。“来中国是一个机会。”彼得·霍布里说。在访谈中，他总是提起这个，“我们有机会向全世界展示一种不同的设计。”他接着说，“未来我们将会为中国和中国设计骄傲的。”

在加入吉利之前，彼得·霍布里知道他会遇到一些困难。事实也确实如此。“我当初到吉利的时候，设计师们只是画草图。他们做模型，然后把模型给工程师，然后就回家了。”当工程师们把草图变成产品的时候，设计师们发现那跟他们当初的想法根本不是一回事。

“设计要紧跟生产的每一个步骤。第一版和最后一版的改变可能有千千万，他们需要做改变，需要改这个改那个，最后的改变还要不伤

害最初的设计。这份工作就是这样。不只是画草图那么简单，也不只是做模型那么简单。”彼得·霍布里于是开始了他在吉利的设计变革。

他先是把拥有14人的吉利设计中心办公室从杭州搬到了上海，那是在2012年。他知道上海作为国际化大都市能给设计师带来更多灵感，也能有更好的条件吸引优秀的设计师。在彼得·霍布里的领导下，吉利汽车目前拥有了包括中国上海、瑞典哥德堡、美国加利福尼亚和西班牙巴塞罗那在内的4个全球设计中心，人员总数近500人。

他的团队里既有来自美国、英国、澳大利亚经验丰富的设计师，也有刚从高校毕业的应届生。“设计在中国是一个非常年轻的行业，经验不多，但是我们有很多经验丰富的外国专家。我们可以教这些年轻人。目前这个工作室运行得不错，有三个主任（设计师）是中国人。”

更为接地气的是，彼得·霍布里每月都会去中国，每次一周时间。到了中国，他会直接去上海的设计工作室，跟他的同事们见面，上海工作室的负责人是一个英国人，直接向他汇报工作。

“我的工作就是把年轻设计师的想法转移到我的脑子里，然后付诸设计。”彼得·霍布里说，“吉利是中国公司，我们要有典型的中国元素在车里。”为了达到这样的目的，不管是彼得·霍布里本人，还是董事长李书福都煞费苦心。

彼得·霍布里说，他一直在学习和吸收中国文化。第一次到杭州，他就被杭州机场新航站楼的设计征服了。“我跟同事说，拍下来，我要把这个元素放到车里去。”他就是这么做的。

在深度了解中国文化和中国消费者之后，在加入吉利之后的第一款车博瑞身上，彼得·霍布里和他的设计团队注入了很多中国元素。这款车在2015年一上市就倍受关注，被网友评为“最美中国车”。博越则

紧随其后，成为炙手可热的SUV，靓丽的外形加上超高性价比，上市三个月订单爆满，月销量过万辆。

“如果吉利被抄袭，我会感到荣幸”

在彼得·霍布里看来，过去40年发生在日本汽车上的故事，会在中国汽车上重演。

加入吉利后，彼得·霍布里对中国文化的了解越来越深刻。跟1988年第一次来中国相比，近30年来中国的变化实在太大，从满街的自行车到满街的汽车，这让彼得·霍布里感觉不可想象。“太迷人了！”他说，“我已经快认不出来了。”

不过，有些东西的变化没有那么大。比如中国人对眼睛和鼻子的关注，反映在汽车上，是对汽车前脸儿的关注远超西方人。

“可能中国人的眼睛和鼻子的位置，跟西方人有些不同；也可能中国文化更重视眼睛，所以中国人对车的前脸儿关注明显比西方人多。”

彼得·霍布里觉得，包括日本和中国在内的东方文化，对五官的关注都跟西方国家有所不同。

早在10年前，彼得·霍布里就观察过包括奇瑞、吉利在内的中国车，刚开始不是看真车，是看图片。彼得·霍布里直到2000年中国车第一次进入北美车展的时候，才看过真车。

“那时几乎所有的中国车都在模仿，包括吉利在内。”彼得·霍布里坦承，刚开始他的反应是，这是种偷窃。“但现在我意识到模仿在中国不是犯罪，它是一种荣耀，你尊重他们所以才模仿他们。”彼得·霍布

里是在一次巴黎车展上意识到这件事情的。那时候他的一个英国朋友在日产工作，当记者采访她的时候，她说我们是在模仿沃尔沃。

“什么？模仿沃尔沃？”彼得·霍布里不解，这居然还能正大光明地说出来?

“对呀！你应该感到骄傲，我们是模仿你的。”那位朋友说。

“然后我就意识到了，这对他们来说，不是什么见不得人的事情，他们因为尊重你所以才模仿你。”彼得·霍布里解释，这大概是受儒家文化的影响，中国和日本的学生们都以老师为榜样，按照老师的要求去做。

“现在如果有人模仿吉利，我会感到很荣幸。”彼得·霍布里笑言，模仿这件事情，在东西方文化中，有着完全不同的含义。但他话锋一转：“这里面隐含了一种不自信。你知道，中国是一个有着5000多年历史的国家，你们的历史、文化、建筑、服装、家居、绘画、雕塑，都非常非常出色。但是这些被忽略了。而且出于某些原因，中国人在过去近百年时间内甚至羞于提这些东西。但是这些东西影响了西方，你去看那些窗户、装饰，非常漂亮。所以，不要再模仿德国人，你们自己的就很棒。在博瑞和博越这两款车中，我们就加入很多纯中国元素的东西，比如西湖断桥，线条非常美。”他一口气说了这么多。

接着，他拿出一张纸，用手头的一支签字笔画了起来。“你知道，日本车也有这么一个过程。”确实，20世纪60年代的日本车也是模仿欧洲车，他们生产小型的美国车和欧洲车。“但是90年代，就有日本设计元素在车上了。”他画起了刀叉和筷子。

“你去西方的酒店，会看到刀叉都放在圆盘子里面。但是在日本，所有的东西都是方形的。”然后，他又画起了日本有棱角的建筑和镶嵌

在上面方方的窗户。“法国的就不这样。”他一边画一边说，法国酒店的窗帘都是流线形的线条。

“如果你注意的话，日本山的形状都跟西方国家不一样。”他接着谈起日本车，“现在日本车有了自己的设计风格和内饰等，他们不只是模仿欧洲车了。”彼得·霍布里对这个话题非常感兴趣，“在中国，我们（吉利）有同样的机会，我们也会在中国文化的基础上带给世界不一样的东西。”

彼得·霍布里说，他对中国文化的理解，也得益于吉利设计团队里的众多中国人。

彼得·霍布里说，也许有人喜欢博瑞和博越是因为设计师团队来自欧洲，但是他强调，他们的设计团队对吉利车的改变不会很突兀，而是会渐进改变。

他接着在随手拿的纸上画了一条线，“如果我用这支普通的笔来画车的线条，它会是一条平行的曲线，但是如果我用中国的毛笔来画，那是完全不同质感的线条。”他说，这是中国的。“很多事情都是这样。我们有机会，刚开始的时候做些小的改变，然后慢慢改变更多。机会总是有的。”

---

1. 梁冬梅，曹海丽，沃尔沃辩“户口”[J].新世纪（现《财新周刊》），2012（17）.

第十三章 沃尔沃必须跟吉利合作才有出路！

财务协同，让吉利和沃尔沃更像一家人

对于吉利而言，伴随着沃尔沃在中国落地，外界的观望原本应该结束，但有些媒体对吉利的嗅觉仍然灵敏。

2011年6月，正值李东辉接任因年龄退休的尹大庆成为新一任CFO的第三个月，根据上市公司的惯例，吉利需要对外通告企业债，但负债额度被一些媒体嗅出了吉利负债危机的“弦外之音”。比如上海《新闻晨报》的报道：“短短一年间，吉利的负债从160亿元上升到710亿元，增幅超过4倍，吉利集团资产负债率高达73.4%。”配图使用了雅各布为李书福脱衣的照片，图说则一语双关：“李书福压力不小，沃尔沃CEO雅各布帮其脱衣。”

李东辉对媒体断章取义的写法颇感无奈，他没有多少反应的时间，就开始实事求是地澄清：“它只报道我们有700亿元的负债，却不说我们有将近1100亿元的资产。算下来，我们还有将近300亿元的净资产。”况且，无论是跟中国本土的车企还是全球车企相比，吉利73.5%的负债资产率均低于它们。

“事实上，宝马、奔驰、大众、通用、福特等全球500强汽车生产商，都有着80%以上的资产负债率。”这位20多岁就已经在企业担任财务总监，30多岁便负责华晨宝马的合资谈判，并在华晨宝马汽车有限公司任高级副总裁兼财务总监的“70后”对此相当了解。

本以为事情就这样过去了，结果同年11月，一家周刊的封面报道掀起了更大的波澜。封面上自然是李书福的形象，配的标题耸人听闻——“李书福危局：海外高利贷勒紧吉利脖子”。文章的大意是，因高盛的高息债券，吉利开始秘密接洽海内外私募机构。自发文起，吉利汽车的股价连续下挫，两日缩水9.69亿港元。许多银行立刻担心吉利的现金流会不会断裂，在洽谈的贷款要不要续贷等。

李东辉这次寸步不让，在他看来，上一次是观点之争，这一次却是是非之争。他对李书福建议，果断采取法律手段。十几日后，该周刊发表致歉声明：报道内容严重失实，违反了新闻纪律，并向吉利及李书福本人道歉。

在李书福认定的吉利沃尔沃战略合作中，首先要从财务协同着手，李东辉倒认为，也是这些报道加快了这一事项的推进步伐。

李东辉对李书福的描述非常直接：尽管吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃，但按法定的流程，的确需要合并报表——将沃尔沃的报表合并到整个集团报表里；但在另一方面，因为沃尔沃太大了，“它那边打喷嚏，我们这边就是重感冒”，所以，在财务报表和信息披露上，一定要做得比以前更加透明，更加严格和标准化，不论对银行还是对股东都要做到公开透明。同时，按照全球惯例，吉利也要行使自己作为股东的权利，对沃尔沃提出业绩指标、利润汇报要求等。

为此，李东辉先是列席沃尔沃的董事会，协助其审计委员会的一些工作。相比较其他大型的跨国集团公司一般设有审计委员会、薪资提名委员会，有的再加一个战略委员会，沃尔沃的审计委员会则包含了常规意义上的财务、审计、投资、风控和合规部门。

接下来，融资规模的扩展、融资结构的优化、利率成本的优化都成效显著。仅仅融资规模扩展这一项，在2011年至2014年，吉利财务团队已经新增了不少于500亿的授信度。

李东辉始终信心满满，“财务协同让吉利和沃尔沃变得更像一家人”。而吉利并购沃尔沃独辟蹊径，到现在走出了一条最成功的路。

一次性30亿欧元的授信

2012年年底，国开行（国家开发银行）一次性给了吉利30亿欧元的授信，随后来自中国银行、中国工商银行和重庆银行的贷款也相继到来。

在并购沃尔沃的过程中，吉利曾经找过国开行，受限于审批流程的时间限制，对方无法在相应时间内提供贷款。

吉利对沃尔沃的成功并购，让国开行看到了吉利的实力和决心。吉利也多次向国开行描述并购后的发展前景和规划。但国开行更在乎的是，吉利与沃尔沃之间到底是什么样的关系?

作为一家支持中国企业发展的政策性银行，国开行具备大量外币贷款的投放规模。但是它支持的是中国企业去海外发展，而不是支持一个外国企业在中国发展。

当沃尔沃在中国落地建厂时，曾被当成“外资”，而李书福“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”的理念也一度让人误解为：两者分家另过，这是两家企业。

吉利选择对国开行开诚布公介绍这一点。

首先，李书福承认自己说过“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”，但吉利与沃尔沃也是兄弟关系，兄弟之间要相互协作。因为最重要的，前文提及的财务协同，在各国法律中都一样——沃尔沃所有的经营成果最终都会汇总至吉利控股集团的报表里。

这当然也是国开行关注的最核心的问题，吉利与沃尔沃是在“同一个锅里吃饭的”，吉利必须拿着同一张财务报表、同一张资产负债表来商洽融资问题，这是全球惯例，也是展开吉利沃尔沃未来发展图景的前提。

为此，李书福拜访了国开行时任董事长陈元，从总体战略角度与之进行了多次沟通。随后李东辉在向陈元报告吉利和沃尔沃之间的关系时，沃尔沃全球CFO也在场。

国开行特别成立的项目团队非常专业，包括奇瑞、华晨，为这个项目所成立的团队具备汽车行业从采购到研发、生产各个方面的专业知识。他们同时对中国和瑞典两地进行了调查访问，回馈是积极的，因为他们从吉利那边听到的，和从瑞典人那边听到的声音，几乎一致。

瑞典时间2012年4月23日，应邀对冰岛、瑞典、波兰进行正式访问的时任总理温家宝抵达哥德堡。同一天，李书福还在和沃尔沃CEO、李东辉等人参加于中国国际展览中心新馆举行的北京车展。在忙完了吉利和沃尔沃两边的开场仪式之后，李书福等人匆忙赶赴机场，第二天陪同温总理前往沃尔沃工厂。特殊的借款人沃尔沃，在温总理的见证下，达成了与国开行的合作。

除国开行之外，中国进出口银行也跟吉利签了200亿元的授信额度。加上自2011年到2014年吉利也争取到了一些商业银行的支持，这样，在扩大融资规模上新增了500亿元以上的授信额度。

在加大与银行合作的同时，吉利还在融资结构上进行了调整——注重间接融资和直接融资，以及短期融资和长期融资的结合，改变了吉利以往过多地依赖银行贷款的主要手段。在经过两三年的调整后，吉利有了中票、短融、企业债等一系列金融工具的组合使用。

至于融资期限上，曾经80%~90%是短期融资的局面有了很大的改观。到2014年，短期融资和长期融资已经接近持平，甚至向长期融资倾斜的趋势更加明显。

在利率成本优化上，吉利遇到了2011年的金融调控，造成市场利率整体迅速上浮，但依旧做到了利率不上浮，甚至到2012年，全部下调了10%以上。

这不能不让人感叹，逐渐走出去的吉利，在财务上的运作也逐渐变得形式多样，且技术娴熟。成功并购沃尔沃，更是为吉利赢得了诸多金融机构的尊敬和认可。这也保证了沃尔沃拥有平稳的后续资金来源。

吉利和沃尔沃是有合作基础的

事实上，在很长一段时间内，沃尔沃都认为自己和吉利的合作，是没有合作基础的。

为了打消对方的疑虑，李书福在忙着为沃尔沃融资的同时，也着手为邀请沃尔沃董事会成员来中国做准备。他期望通过这种坦诚的方式来打消对方对吉利的怀疑。

当时还是董事的汉肯·塞缪尔森也在受邀之列。安聪慧在接待时为他讲述了帝豪旗下首款车型EC718的例子。安聪慧告诉他：“全球20家顶级的零部件供应商有16家是我们这车的供应商。”并对汽车配件一一做了介绍。

汉肯·塞缪尔森很吃惊，因为他听到了许多顶级供应商的名字。同时心生疑虑：吉利跟它们合作，会不会加大制造和销售成本呢?

安聪慧的回答是一份《上海地区帝豪EC718最新价格变动表（2009年10月30）》。表中清晰地标明：帝豪EC718 1.8 MT舒适型的指导价和销售价均为8.28万元；帝豪EC718 1.8 MT豪华型的指导价和销售价均为8.98万元；帝豪EC718 1.8 MT旗舰型的指导价和销售价均为11.18万元……可以看出，尽管合作的对象品质在提升，但帝豪的售价依旧在10万元上下。

实地考察中获得的出色性价比，让沃尔沃有了一些美好的想象，那就是和吉利“1+1”，让各自的能力汇集在一起，从而拥有更大的“当量”。那么，和供应商之间的对话，也一定有更强的议价能力。这也意味着，沃尔沃可以进一步控制制造成本，增加盈利能力，同时，吉利也可以继续提升自己在制造上的标准，拉近和沃尔沃之间的距离。

这让汉肯·塞缪尔森真正看到了合作基础的存在。随后，在董事会的一次内部讨论中，联合开发提议最终通过。在2011年11月成立“沃尔沃—吉利对话与合作委员会”后，双方正式开始技术合作。

这给吉利带来的好处显而易见。博瑞项目正是在这一年启动。在日后的开发过程中，沃尔沃就安全性能方面为吉利提供了相应的支持。

到了次年的3月，双方更是签署协议，“吉利控股旗下品牌将会被允许使用沃尔沃汽车授权的先进技术”，双方同时还宣布，将联合开发小排量、高性能、绿色环保系列发动机和环保型的小型车平台，以及电动车、插入式混合动力车等新能源汽车总成系统技术。

“如果将沃尔沃现有产品线与国内其他豪华品牌产品线进行对比，你会发现在A级紧凑型轿车以上的产品区间里，沃尔沃、奔驰、奥迪均已具备相应的产品。”网通社对这次签约报道说，“而沃尔沃C30虽然与奔驰A级和奥迪A1处于相同价位和市场，但这是一款已经推出多年的车型。”

这一签约，无疑坐实了沈晖的说法。它也让人意识到，在沃尔沃的S80、S60和S40之下，S20可能是最为顺理成章的一个全新序列产品的命名。

选择和吉利联手开发平台和动力总成，反映了沃尔沃对双方协同的进一步认知。但我们也不能否认的是，在国内自主品牌当中吉利汽车对于动力总成系统的研发投入和成果也是最为显著的，2012年4月首款搭载1.3T引擎的新远景轿车也即将上市。

“对于沃尔沃来说，目前在自主引擎方面大都依托于老东家福特的技术，而对未来引擎全面小型化的发展趋势而言，与吉利共同研发小排量引擎将是两者合作的重要工作。”

尽管对当初与吉利联手开发持有不同意见，但彼得·默腾斯业已认可，这是“事关企业生存的决定”，也是“正确的决定”，“显而易见2011年到2012年初期时，大家认为它风险巨大。但是到了2016年，研发的汽车马上就要投入市场，我们再来看当初做的决定绝对是正确的”。

就连彼得·默腾斯本人也因此受益——在加入沃尔沃之后，他曾在中国成立了一个小部门，现在已经发展成拥有500人左右的研发部门，“它对我们非常重要，因为它离中国市场最近，可以帮助将在中国生产的沃尔沃本土化”。另外，“在中国我们不需要采用合资企业的模式。如果非得这么说，我们自己和自己就是一个合资企业。我们只需将公司需要的做到最好”。

吉利需要体系，沃尔沃需要效率

“也许沃尔沃从没有经历过这么快速的成长。”

在2012年加入沃尔沃负责制造，并于2013年起同时肩负起采购的拉尔斯·邓看来，吉利与沃尔沃的合作，带来了真正的双赢局面。尤其是在采购工作上，可以说是“成效显著”。

沃尔沃有八成的增值服务要依靠外购，产品的增值空间很大程度上要依靠供应商，因此将采购与制造整合，让一个团队去处理，以便更好地进行外观设计与供应链的流程管理，这是拉尔斯·邓上任时面临的最大挑战，也是他所期望达到的最理想的状态。

在采购范围上，中国已经成为沃尔沃全球采购的一个重要区域。沃尔沃全球采购部有一个分部就设立在中国，到今天，各种产品的采购比例达10%。比如沃尔沃所需要的天线或车窗这两种零件，就由中国分部采购。

“不能把所有职能集中在哥德堡的总部，”拉尔斯·邓说，“采购工作在中国实现了本土化，但要求中国同事具备全球化视角。这一点至关重要。”吉利人常说的全球化思维、本土化行动就是这个意思。

通常当最好的产品的产地是中国时，沃尔沃就会从中国采购这项产品。他们认为这是顺理成章的做法。但这也表示，如果你是中国上海采购分部的一员，你的目光不能仅局限在中国……所以当接到制造新车采购任务的中国分部在采购零件时，他们同时也在为欧洲和美国的新车制造采购零件。而且，他们的标准是一样的。

标准体系的建立，让吉利也明白了这一点：要吸引潜在的顾客，只打低成本这张牌是不够的，必须具备更多能吸引顾客的特性。

沃尔沃当然也从吉利身上学到不少。比如说，作为一家北欧的传统车企，沃尔沃的产品研发流程严格遵循“产品定型—制定生产流程—进行设计或研发—制度技术规范”的开发步骤。而吉利的工作方法完全不一样，当他们开始造新车时，车子的研发只有个大框架。他们先通

过不同的供应商，从成本核算角度采购低成本的标准件。“等各种零件都买齐了，他们就交给研发部门并告知说，我们采购了价格非常低的零件，请用它们做出一辆车来吧。”这种截然不同的工作方法，甚至让拉尔斯·邓感到好笑。

在采购和制造整合之初，吉利为此成立了成本委员会和采购委员会，规定沃尔沃侧重供应商质量管理，吉利侧重商务谈判。但当吉利完成商务谈判之后，沃尔沃却迟迟不肯签字。

当吉利实现了在张家口建立发动机厂时，在原有合同上降低20%成本的承诺后，沃尔沃渐渐相信了吉利。另外，吉利“为了用户而设计，不要浪费钱，如果客户不打算为某个功能或设施付钱，就不要提高配置”的理念，打破了沃尔沃“对每个细节都要精益求精”导致成本过高产品难以定价的局面。

“沃尔沃现在也很清楚自己缺的是什么，”在安聪慧眼里，“它缺乏对中国市场的了解。”

李书福也赞同安聪慧的评价：“在我看来，沃尔沃是一个让人非常放心的企业，但又是一个让人放心到有些担心的企业。”

李书福的判断完全正确，几年前，沃尔沃对中国豪华轿车的观念仍然是“豪华轿车应该易于驾驶”，但在中国买豪华轿车的人不是司机，而是坐在后座右侧的人。起初，沃尔沃表明“绝不会改变后座”，但李书福也坚持，“你们必须改善后座的外观”。

吉利与沃尔沃的合作是相辅相成的，吉利帮助沃尔沃进一步把握中国的消费市场需求。而沃尔沃为吉利提供技术上的支持，也让更多的供应商愿意与吉利加深合作。

吉利全新的工作方式让传统的沃尔沃找到了收支平衡点。在拉尔斯·邓看来，则有更直接的表达：通过吉利，沃尔沃对中国市场有了更深入的了解。这是李书福带给沃尔沃的巨大转变。

正如拉尔斯·邓对李书福最初的印象："他好像一直在寻找一种'冲锋陷阵'的精神，汽车业界并不了解这种精神。"但现在，沃尔沃显然欣然接受了这一点。

第十四章 沃尔沃基因注入——安全、环保和智能

一切都为“安全”抵达

2015年3月20日下午3点，李书福现身北京钓鱼台国宾馆芳菲苑。

和往常不太一样的是，出现在他身边的，不仅有总裁安聪慧，还有中国外交部的官员及众多驻华大使和公使——包括比利时驻华大使马怀宇、乌拉圭驻华大使罗萨里奥–波特利等17国外交使节。

让一众外交使节齐聚一堂的，正是即将上市的吉利博瑞。

得益于彼得·霍布里带领国际设计师团队主持操刀，这款车有着中西融合的整体造型风格：快背式流线形车顶设计、“回”字中网、中式拱桥造型的车门和曲线的车型……由于其独特的设计及优越的性能，被外事部门选定为国家外事礼宾车。

3月20日的活动，正是吉利博瑞作为外事礼宾车而举行的一场交车仪式。

从这款车型身上，我们很容易就能看到沃尔沃的影子。

事实上，其城市预碰撞安全系统及盲点监测系统就是来源于沃尔沃的City Safety系统——这个系统是沃尔沃在2008年推出的新发明——当出现驾驶员注意力不集中或前方车辆突然制动等危险情况时，城市预碰撞安全系统会辅助驾驶员进行制动，以避免事故发生，或者减轻伤害；当车辆异常变道时，偏航警示系统也会及时报警提醒……

另外，得益于沃尔沃的影响，博瑞在被动安全方面也有颇多亮点：笼式车身结构，可以将撞击能量有效分散吸收，从而保持乘员舱的完整性，为车内人员保持生存空间。此外，车身结构中58%的钢材为高强度钢材，特别在A柱、B柱以及一些梁结构上，还使用了屈服强度在1400MPa以上的超高强度钢材。

如果说自由舰是前吉利时代的划时代产品，那么，首款引入沃尔沃安全技术理念的博瑞，是后吉利时代的开山之作。

这种对沃尔沃安全技术和理念的学习，一直延续到吉利日后的产品中，这里面就包括2016年3月26日在宁波北仑体艺中心亮相的吉利博越。

在2016年9月2日，中国汽车技术研究中心公布了2016年度第三批6款车型C–NCAP评价结果，吉利博越以58.2分的优异成绩获得C–NCAP2015版新规下五星安全评定，超越了同批次的宝马和福特等合资品牌，取得了本批次最高分。

可以看出，为了实现“安全”崛起，吉利大刀阔斧狠下血本。如果说在博瑞的身上，还能看出沃尔沃附体，那么到了博越，吉利已经走出一条属于自己特色的道路了。

所有努力，都是为了最终的驾驶安全感，为了安全抵达。这也彻底改变了国产品牌给人在产品安全实力方面有着典型硬伤的刻板印象。

李书福很少参加交车仪式，但在3月20日这一天，他还是来了。因为这一刻，不论是对吉利汽车，还是对中国自主汽车工业来说，都具有里程碑意义，这是展现中国品牌魅力的时候。

所以，他一定要亲自将车钥匙交给这些驻华大使和使节。

不过，在这笑容的背后，还有着更多的期望。

自动驾驶：重新定义产品哲学

在李书福的设想里，未来的汽车应该是这样的，“汽车是能够充分懂得人的意图的”。

他还对外界谈及自己曾看过的这样一则新闻，说的是32岁的俄罗斯亿万富翁德米特里·伊茨科夫（Dmitry Itskov）公布了一项争议性计划——“2045 initiative”，也就是在2045年，可以将人的大脑上传到机器中实现永生！

但更让人惊讶的是，李书福竟然把德米特里·伊茨科夫请到他在杭州的办公室，向他请教关于如何通过人脑遥控机器人。

“有什么结果吗？”有媒体记者问。“结果就是很多技术是存在的，至少是可以实现的。”李书福认真地说。

记者对此写道：“虽然李书福的人生轨迹与这么前卫的科技信仰看起来并不匹配，但在李书福身边工作过的人都知道李书福对于宇宙和未知世界的好奇心，比如在2010年10月的第六届中欧工商峰会上，他发言的大部分内容是人类要如何开拓宇宙空间。‘在扎根一个地球的同时，我们还应该放眼浩瀚的宇宙，那里有无数个星球。人类应该以更加大胆和科学的态度，不断探索与加快开发太空世界与宇宙未来。停留在一个地球上的思维是局限而狭隘的，不利于地球人之间的团结与合作。’”

李书福将自己对外界的诸多看法，归结于自己不断学习总结的结果：“现在就连汽车都在搞自我学习功能，像自动挡、自动驾驶、无人

驾驶，到了人这里，更是要自我学习的。”

现在的李书福，在仰望星空的同时，也希望能做好眼前的工作，那就是努力实现自己设想的吉利汽车的未来图景。

事实上，沃尔沃已经在这一领域深耕近20年，早就宣称要在2020年将无人驾驶技术应用于实际生活。其所推出的城市安全系统、行人安全系统，包括主动巡航、自动车道辅助以及追尾预警、行人识别、盲区提醒、自动泊车、被追尾保护系统等，都是为了解放驾驶员的双手。

也正是基于多年来对技术持续不懈的追求，以及各项主动安全辅助系统的集成使用，2012年9月，三辆无人驾驶的沃尔沃汽车在西班牙巴塞罗那的公路上，以90km/h的时速完成欧洲环保型道路安全列队行车（SARTRE）的测试项目，沃尔沃也因此成为第一个在开放的高速公路实现完全自动跟车测试的汽车厂商。

2013年12月，沃尔沃在哥德堡开启全球首个大型公共自动驾驶路测项目“Drive Me”，这也标志着沃尔沃朝着无人驾驶的方向又迈出了一大步。

2014年7月初，继苹果发布CarPlay系统、谷歌推出Android Auto之后，沃尔沃发布了Sensus创新科技子品牌及相应的智能车载交互系统——它也因此被看作“车联网”时代“脚踏多条船”的汽车厂商之一。

据介绍，沃尔沃将无人驾驶技术的应用分成了4个阶段：

第一阶段“驾驶员辅助系统”，在特定情况下使用一些少量的、基础的车辆辅助控制技术，如电子稳定控制程序。

第二阶段“半自动驾驶”，即可以在驾驶员被警告但没有做出相应措施的情况下，由汽车自动做出相应反应，如自适应巡航技术、车道

保持辅助系统等。

第三阶段“高度自动驾驶”，即可让汽车在驾驶员的监控下长时间自动控制行驶。如沃尔沃带辅助转向功能的ACC自适应巡航控制系统。此外，沃尔沃还首创了带辅助转向功能的路沿和路障探测系统，可以不用路线标记或者参照物。

第四阶段“完全自动驾驶”，即可让汽车不在驾驶员的监控下实现完全的自动驾驶。而这正是沃尔沃在瑞典进行试验的“Drive Me”计划。

此外还有沃尔沃研发的全自动泊车功能，能够让车主在停车场入口处离开汽车，车辆自行寻找空置车位并完成泊车动作，并且可以驶出。

尽管目前汽车生产大国——德国在这一领域也多有表现，宝马将发展电动汽车和无人驾驶汽车视作自身“新的创新驱动力”，并在百年诞辰之际，于慕尼黑发布了其最新设计的无人驾驶概念轿车，奔驰甚至已经研发出了无人驾驶卡车，但已经试验“Drive Me”计划的沃尔沃也不甘认输。

“它（宝马）现在是当之无愧的领头羊，但未来却不一定是。”沃尔沃研发高级副总裁默滕斯在一次活动中表示。

正是在不断了解沃尔沃的过程当中，李书福表示自己“被沃尔沃在汽车互联、汽车安全和无人驾驶的研究深深地打动”。

在李书福看来，如果说车联网、人工智能和自动驾驶是智能互联汽车的三大技术，那么自动驾驶就是三者融合的方向，它必将引发一系列变革。

2016年4月7日，李书福应邀出席由交通运输部公路科学研究院、中国信息通信研究院和沃尔沃汽车集团联合举办的2016年自动驾驶国际研讨会，并在自动驾驶座谈小组辩论会上与众人分享了自己的几点思考。

“未来20年，自动驾驶技术对个人出行的改变，可能会超越此前100年间其他技术发展的贡献。”李书福说，“从刚才讨论中我们就可以清楚地看到，自动驾驶技术可以创造很多社会效益，比如提高行车安全、改善空气质量、减少交通拥堵等。同时，得益于自动驾驶，驾驶者也无须在上下班拥堵的道路上疲于应付机械的、毫无乐趣的驾驶，可以腾出时间做其他事情，解放人类在汽车内的这段时光。

“目前，自动驾驶技术的优点在发达国家已经得到了政府的高度认可。欧洲、美国、日本和瑞典都在进行自动驾驶技术相关的立法，从而使得自动驾驶汽车能合法合规地进行测试和运行。各国政府之间也正在法规制度上相互协调，从而实现不同国家和地区之间的无缝对接。此外，各国政府对自动驾驶技术的研究工作也给予了大力支持，加速向市场推广该技术。

“现阶段自动驾驶技术在中国的情况如何呢？中国能够引领这一先进技术的应用吗？对此，我深信不疑。中国政府已经指出，自动驾驶技术是中国在2025年之前必须掌握的十大关键技术之一。我们的政府下定决心之后，一定会高效地付诸行动。”

这也让吉利有信心在无人驾驶上有一番作为。事实上，我们从博瑞的身上，既能看到其对沃尔沃安全的传承，更能看到它对无人驾驶这一技术的领悟和掌握——除了各种主动安全系统，其还搭载有PAS半自动泊车辅助系统。

此前，李书福就很心仪沃尔沃的SARTRE，但是，SARTRE尽管完成了初步应用，对吉利来说门槛却相对过高，所以，折中的方式是，

通过欧洲研发中心全新研发一套适合吉利的无人驾驶系统，晚于沃尔沃2~3年后搭载。

当然，李书福也看到，推广这个技术是一项复杂的工作，需要政府多个部委之间的交叉协作。与此同时，包括谷歌、特斯拉这样有IT背景的车企，都对无人驾驶虎视眈眈。

主导未来汽车市场的，一定是汽车公司

每个人都从谷歌制造的无人驾驶汽车上，看到了互联网企业颠覆整个汽车行业的“野心”。

在这辆汽车上，没有传统的方向盘、没有油门，取而代之的是各种传感器以及智能软件系统和显示路线的屏幕。从技术路径上看，互联网公司的汽车智能化选择更加直接，希望一开始就做到机器对方向盘的“接管”，完全无须人工介入。

这是无人驾驶的未来吗？它真的适应当下的需求吗？

2015年12月17日，第二届世界互联网大会在乌镇召开。李书福作为汽车界的代表，出现在了这个以互联网为主题的大会，这显然与沃尔沃及吉利在自动驾驶上的作为有关。而且，大会现场“互联网之光博览会”最受瞩目的产品，就是两台自动驾驶汽车：一辆沃尔沃，一辆宝马。

也正是在大会的“互联网+”论坛上，李书福针对车联网和智能汽车发表了主题演讲。他认为，传统汽车企业与互联网企业最大的区别在于，是否为车主提供驾驶选择权。“我们是自动驾驶，给人类驾驶车辆

自动驾驶的选择权，而互联网公司做的是无人驾驶，没有考虑人的驾驶需求选择权。”

在这里，他用“自动驾驶”将自己和互联网企业的“无人驾驶”区别开来。日后，吉利对此提得更多的是“自动驾驶”。

让人对这些互联网企业造车充满疑虑的，还在于“安全”的标准。

怎样才算是真正的智能互联汽车呢？也正是在“互联网+”论坛上，李书福给出了5个关键词，也就是打造智能互联汽车所必备的五大核心元素：

驾乘体验：从人适应车变为车适应人，驾乘从被动变成愉悦的体验。

智能安全：智能互联汽车的第一大核心元素仍然是安全，全世界没有一家公司比沃尔沃更懂汽车安全。

人机交互：更人性化，更简洁易用，像XC90一样的中控大屏正在成为设计趋势。

V2X：车与人、车与车、车与移动设备、车与基础设施，通过云服务，实现大数据交换，全部链接在一起。

自动驾驶：人类在汽车中被解放，引发全新生活方式的变革。

过往造车的经历，以及对智能互联汽车的见解，让李书福在这次大会期间依旧为众多媒体所热捧。“我第一次向你们（媒体）表个态度，亮明我的观点，”李书福很有信心地说，“请你们一定要清楚，今后主导汽车产品、市场、工业的一定是汽车公司，而不是IT公司。”

对于互联网汽车，李书福也表示出欢迎任何企业加入完全开放的态度，但同时强调造汽车和造手机不一样。汽车的复杂性和对安全等

级的需求不是任意做应用开发的人可以轻易理解和掌握的，所以无法一蹴而就，需要漫长的技术积累，并非单靠金钱就能拥有和决定。他相信在自动驾驶汽车问题上，未来传统汽车制造企业会比互联网公司走得更远。

“因为汽车就是汽车，互联网只是应用在自动驾驶汽车上的一项技术，而这技术不是为互联网公司所有的，但是汽车公司有技术储备还可以使用车联网的技术。”

在他看来，未来汽车的发展靠的应当是务实，而不仅仅是炒作和博眼球，更不是动辄打着“颠覆”“革命”旗号的投机资本。

让汽车成为生命里的一段美好时光

“我是一个喜欢自己开车的人。但这句话并不代表我认为驾驶这件事多么有乐趣。”

让人很头疼的还不只如此。你在驾驶时必须要时时警惕，注意当地的天气情况，以及一闪而过的路牌。如果错过了一个出口，你需要用更久的时间才能弥补这个错误。

于是，沃尔沃推出了“Sensus”生态系统，它不仅有过往的导航、资讯提供、紧急救援、人工服务等内容，更有上网、APP应用、安防、手机应用、个人网站以及售后服务预约等其他方面的功能，这些功能还可以通过在线升级不断完善。

“值得注意的是其中的停车付费应用（Park & Pay）和代收快递功能。”2014年7月2日，《财新》记者在Sensus发布会现场留意到，“在沃尔沃的描述中，车辆可以实现Sensus与停车场系统连接，让用户在

抵达目的地之前就选定车位，并用电子支付方式交付停车费；可以在保证用户财产安全的基础上，让汽车自动收取网络预订货物。”

很难想象，如果没有主动和互联网联姻，传统的汽车制造业会拿出这样一个让人很有想象空间的——不仅是一个能够联网的车载交互系统，更是一个基于云服务的数字生态系统——的产品。它让传统的汽车制造业借此分享到了互联网技术所带来的数据红利。与此同时，汽车行业的生存状态被进一步改变。

从智能化飞跃为智能互联的同时，汽车在这个智能交通时代也不再是一个信息孤岛，也不只是一个交通工具，而是信息终端、娱乐终端。更重要的是，它悄然改变了人类的出行模式。乘坐或者驾驶汽车，再也不会是一种无聊的事情。它可以是你生命里的一段美好时光。这种对用户体验的打造，对出行服务的提升，对整车企业来说更具有意义。它是在汽车产品严重趋同的当下，寻求差异化道路的必然选择。

在“2015正和岛岛邻大会”上，李书福特意提到了当下流行的一个观点，那就是在大数据的指引与冲击之下，汽车行业的现有格局将被打破，汽车产业链和生态圈必将被洗牌重构。更高效、更个性化的设计与制造，高度智能化的操作系统，实时交互的车联网生态，将在未来成为汽车技术发展的新常态。

也正因为如此，吉利不仅做好了全面智能互联的准备，而且将智能制造作为战略发展的重要组成部分。

其他的企业也在有意识地布局车联网产品。除了前文所提及的CarPlay、Android Auto，另外还有高德的AMAP，四维图新的趣驾WeDrive OS；汽车厂商则有大众的MIB II（Mirror Link，Android Auto和CarPlay），观致汽车的逸云系统……它们都是对车联网的探索和实践。

不过，要想构成完整的车联网生态链，不仅要在车与人（V2H）和车与网（V2I）方面实现比较全面的功能，更要在车与车（V2V）、车与路（V2R）方面实现互联互通。前两者实现的是智能互联汽车所必备的五大核心元素之一的人机交互，但是没有后两者的进步，很难让人机交互所带来的体验变得更美好。

正如李书福所说："汽车的连接（Connectivity）必须建立在安全的基础上。因为只有将人的注意力从开车和关注路面解放出来，才能有更多的连接，也才会有更多的互联应用和娱乐放到车上。"

他还表示："用互联网技术进一步提升和支持主动安全技术。互联网汽车不是简单地把手机功能集成到汽车上，更不是电子商务技术。"

在对李书福的汽车观、沃尔沃的现在与未来做了一番细致而又深入的解读之后，《商业价值》杂志在一篇文章中给出了自己的评判："李书福一直强调沃尔沃要做最安全的车，其实汽车互联是安全这个逻辑的延续。"

沃尔沃之所以能成为安全的车，也就在于其多年来一直秉承互联网思维，成立交通事故调查小组，历时40年对40000多起事故进行了深入分析，并把第一手的调查数据转化成新的研究成果，应用到车型的开发和改进中。

李书福还希望，包括吉利在内的中国的汽车制造产业，在"传统工业如何嫁接互联网，传统企业如何更好地利用互联网技术服务自身，如何借助信息技术手段提高附加值，从而提高转型能力"等方面，继续积累经验，更好地推进互联网+战略。

关了车门进入北欧

如果说智能互联还处于争论和探索的初始阶段，节能环保已成为当下迫在眉睫的需求。

尽管空气污染、交通堵塞这些问题的出现不应完全归咎于汽车的增多，但随着能源与环境之间的恶战加剧，汽车也需要提高对自己的要求。于是，汽车之间的竞争迅速升级成节能环保技术的比拼。

2014年12月11日至13日，由学习型中国促进会主办的“第十五届学习型中国—世纪成功论坛”于北京举办。在题为“全球化经营与新商业文明实践”的主题演讲中，李书福表示，对于汽车行业的未来，他的理想是，第一，它肯定不能给人带来伤亡，因为驾驶汽车每年在全球发生的人员伤亡比因为战争发生的人员伤亡要多出好几倍；第二，如何让汽车不要给空气带来污染，如何让车子每投放一辆，就像在道路上种下一棵树，不但不给空气带来负面影响，还要给空气带来正面帮助。“这两条，我觉得是汽车公司必须要努力的方向。”

很多人听说过沃尔沃在污染控制方面的建树，但远远没有“安全”那么广为人知。随着大气污染越来越严重，人们也越发关注污染的问题，而每天跑在路上的汽车成了大家关注的焦点。

如果说在安全和智能互联上面，沃尔沃可以为吉利指明方向，那么，在节能环保方面，沃尔沃依旧可以成为吉利的老师。

在被吉利收购之后，沃尔沃在省油减排之外，又增加了很多新特色，比如更环保的动力系统。其开发的首款产品XC90更是拿下“沃德十佳内饰大奖”，T5、T6发动机则接连获得“沃德十佳发动机大奖”等荣誉。

此外，沃尔沃还根据医学科学儿童级别的车内空气标准严格控制空气质量。“我们曾在国内对沃尔沃汽车做过一个实验，最后得出了一

个很有意思的结果，那就是已被人广泛流传的‘关了车门进入北欧’。也就是说，如果坐在沃尔沃车子里，呼吸到的空气比外面好太多。”

李书福发现一些人开沃尔沃车时把车窗摇下去了，“其实这是非常可惜的，特别是在空气污染比较严重的地方，关了窗门，就是一种健康的享受”。

2016年9月14日，沃尔沃在位于上海的研发中心正式发布了2015—2016年度可持续发展报告，对于大众消费者做出了四大承诺，那就是到2020年，没有人因驾乘新的沃尔沃汽车而出现严重伤亡；到2020年，高层管理人员国际化比例达到35%，女性领导比例达到35%；到2025年，交付100万辆新能源汽车；到2025年，达到气候零负荷运营（通过提高能源效率和采购气候零负荷能源供应，实现汽车制造二氧化碳零排放）。

在这四大承诺背后，蕴含了两条沃尔沃一直坚持且引领了行业潮流的先锋观念——自动驾驶和环保。同时，它也呼应了杭州G20峰会对世界可持续发展做出的承诺。对此，这份报告用了全新的词汇作为主题——“omtanke”，在瑞典语中，其意为“关爱、体谅”。

有这样的老师，吉利自然也受益匪浅。吉利与沃尔沃在2012年签订的技术合作协议中，就准备积极推进，联合开发小排量、高性能、绿色环保系列发动机，环保型的小型车平台，电动车、油电混合车，以及插入式混合动力等新能源汽车总成系统技术。

除了智能安全有沃尔沃的影子，吉利博瑞在车内空气质量控制上也得到了沃尔沃的真传，其配备AQS空调质量控制系统和PM2.5空气净化器，使整车VOC及气味性能达到超越同级合资车型的6.5级。

“接下来，吉利控股集团将继续巩固沃尔沃在安全、环保上的领先地位，”吉利控股集团公关高级总监杨学良说，“吉利汽车也将在新能

源汽车上持续发力。”

2013年，追随李书福多年的刘金良卸任吉利汽车集团销售公司总经理一职，担纲吉利新能源汽车营销的副总裁。这也可以看成李书福对新能源汽车的一次重要人事安排。在他看来，“新能源汽车是吉利汽车集团的战略业务板块，通过近年来的技术积累和市场准备，我们的新能源汽车要抢抓战略机遇期，进入快速发展通道。刘金良将发挥他的经验和能力，组织资源，部署行动，使我们的新能源汽车销售工作取得迅速突破”。与此同时，“在新能源汽车没有探索出一个终极解决问题的方案之前，我们会做多种尝试，探索发展路径”。这些探索包括在替代能源领域发力，如持续推动甲醇汽车。吉利希望能够把它推广到更多的城市去，因为甲醇燃烧的产物是水和二氧化碳，没有颗粒物。

为此，吉利花费巨资到冰岛购买甲醇——2015年7月3日，吉利宣布将对冰岛碳循环国际公司进行总额4550万美元的投资。该公司把诺贝尔化学奖得主乔治·奥拉提出的二氧化碳加氢制取可再生低碳甲醇的设想变成了商业化运作。2016年2月，搭载吉利自主研发的1.8升甲醇发动机的吉利帝豪甲醇车亮相冰岛首都雷克雅未克，在碳循环国际公司的支持下，利用冰岛的甲醇能源对帝豪甲醇车进行进一步试验。

2015年年底，吉利汽车发布了未来5年的新能源战略——蓝色吉利行动。核心内容包括，实现到2020年新能源汽车销量占吉利整体销量90%以上；其中，插电式混动与油电混动汽车销量占比达到65%，纯电动汽车销量占比达35%。

另外，吉利还率先承诺提前全面实现2020年国家第四阶段企业平均5.0升/百公里燃油消耗限值；实现消费者用传统汽车的购车成本购买插电式混动汽车的梦想；在氢燃料及金属燃料电池汽车研发方面取得实质性成果；实现新能源技术，智能化、轻量化技术在行业的领先地位。

第十五章 一个全球型公司的自我修养

从“小协同”到“大协同”

2013年12月3日，上海，时任英国首相卡梅伦正在中国进行国事访问。其间，英国大使馆特意安排了一个小范围的会面，对象正是收购了伦敦出租车公司的吉利控股集团董事长李书福。

故事追溯到2006年。那一年，吉利以4000万英镑收购了英国锰铜控股的伦敦出租车公司19.97%的股权，并在华合资建厂，双方一直愉快合作了6年的时间。在这段时间内，吉利将在中国生产的伦敦出租车销售到英国以外的大部分国家，与此同时，为考文垂的公司供应零部件，由其在本土装配供应英国市场。

到了2012年9月，事情发生了变化。由于伦敦出租车公司多年来一直经营不善，处于亏损状态，恰好又遇到一批车次因为质量问题被召回，公司处在了破产边缘。吉利对这样的局面感到惋惜，试图挽回这一局面。李书福很看好伦敦出租车公司的品牌价值和发展前途，尤其是对它背后的服务理念，如轮椅无障碍通行、司机的严格上岗考核和高标准服务等，很感兴趣。所以，作为它的第二大股东以及第一大债权人，吉利做出了许多努力。在伦敦出租车公司进入第一轮破产动议之后，吉利给英国锰铜控股的董事会发出了一份很慎重的建议函，并提出吉利可以为它们提供借款，并承诺日后再投入资金。

伦敦出租车的董事们很感谢吉利在此期间的努力，但这并没有阻止破产的发生。对于吉利，想要取得伦敦出租车的控制权，剩下的只

有一条路：在公开招标中通过竞购取得。所以从2012年10月开始，吉利就开始为收购一事下功夫。

2013年2月，吉利按零现金/零债务(注)的模式，以1104万英镑（约合人民币1.08亿元）收购英国锰铜控股的业务与核心资产，从而使该公司解除托管程序，彻底归吉利控股集团所有。

回顾伦敦出租车当时之所以走到破产这一步，李书福认为是“战略制订方面缺乏一致性”的结果。尽管收购前吉利是第二大股东，但仅对锰铜派出一名非执行董事，并不参与日常管理，所以决定权还未完全取得，当董事会在讨论伦敦出租车公司的技术方向、产品战略等问题时，很难达成一致意见。不过，“未来，在制订新的商业计划、企业战略方面，吉利有100%的话语权”。

收购后，吉利利用自身的出口网络，让伦敦出租车现有的车型进入更广泛的国际市场。2013年6月，伦敦出租车公司出现了多年以来第一次单月盈利。整个二季度的订单也比去年同期增加了20%，三季度的增幅更是达到了50%。与此同时，国际订单也纷至沓来，“这在被吉利收购之前是不敢想象的”。伦敦出租车公司并购后的新一任董事长李东辉在接受媒体采访时说，“是吉利的收购给了国内外客户信心”。

同年9月11日，伦敦出租车公司在英国考文垂的工厂全面恢复生产，当日，李书福在考文垂对记者们说：“今年的目标是不亏钱，要赚钱；明年要造更多的车，赚更多的钱。”

在度过亏损大幅降低的2013年之后，伦敦出租车公司在2014年的第一季度就进入了盈利阶段。

卡梅伦在中国与李书福的会面中，谈到这一交易时说：“伦敦出租车是英国的标志性品牌，我非常喜欢这个品牌，这是伴随我长大的出租车。我很高兴地看到，吉利为英国业务投入了8000万英镑，不但提

升了考文垂工厂的产量，建立了全新的研发中心，还为英国创造了500个就业岗位。吉利汽车是中国投资英国知名公司的成功案例。”

尽管公司得以保存，但市场竞争依然激烈。在伦敦出租车公司未来战略制订上，伦敦市的一项政策给了吉利很好的思路。伦敦市要求，到2018年1月，所有车具有零排放的能力。所以在推出新产品时，除坚持专业出租车生产之外，更要布局节能环保的车型。

为了达到这个目的，吉利的首席顾问卡尔–彼得·福斯特（Carl–Peter Forster）建议收购一家英国的电动车制造商Emerald Automotive，这家中文名为绿宝石的公司已相继开发出电动物流车、电动卡车。经过前期的沟通与接触，2014年2月28日，双方在伦敦签约。

这次并购的成功，让吉利控股集团在技术研发和细分市场上有了进一步的支持，同时也让自身得以壮大，拥有了吉利汽车集团、沃尔沃汽车集团，以及伦敦出租车公司这三个汽车品牌。

如果说当年的吉利追求更多的是国际化，那么通过对伦敦出租车、DSI，以及沃尔沃的并购，让吉利内部逐渐明白了全球化企业与国际化企业的区别——相比于国际化，全球化要求企业产品从生产环节开始就在全球进行布局。

在这一系列的并购之后，2015年吉利入股冰岛碳循环国际公司，让吉利继伦敦出租车、沃尔沃之后，在欧洲投资有了第三站，与此同时，也让冰岛成为吉利汽车全球战略的重要一环。

这一系列的全球化动作帮助吉利在细分市场之外，建立起了不同品牌研发、采购等协同效应。相比较以前的小协同，这无疑是一种大协同——在整个控股集团的“大盘子”里，大家互相支持，交叉合作。

当越来越多的公司加入这个“大盘子”，家大业大的同时，也给李书福提出了一个必须要回答而且要答好的问题。

文化融合了，才是真的融合

2010年5月8日，在墨尔本的阳光下，位于新南威尔士州的DSI工厂内，一群西装革履的中国人与工厂员工及他们的家属共同度过了洋溢着浓郁中国特色的“吉利日”。载歌载舞之外，还有中国特色的舞龙狮、放鞭炮，以及中国工艺品的展出。

“吉利日”的诞生源于吉利对文化融合的多方思考。

在商业并购中，有一个著名的“七七定律”——70%的并购没有实现期望的商业价值，而其中70%失败于并购后的文化整合问题。

没有谁能一夜之间跨越文化的鸿沟。对越来越像一个大家庭的吉利来说，如何找到双方在文化上的契合点，的确是个考验。

有人提问说，经历了这么多次并购，有成功，也有失意，这些经验教训对那些想要走出去的中国企业来说，能提供哪些有价值的指导?

李书福答：“我想每一个企业的情况都不同，每一个历史时期的形势也都不一样，所以我们的经验也不能在日后被完全拷贝和重复。不过也有一定的规律可循。如果一定要让我说一点儿经验和教训的话，我觉得价值取向是第一重要的。在我看来，多元文化、跨文化之间的认同和交融，需要有共同的价值追求。就像我们中国人常说的，酒逢知己千杯少，话不投机半句多。企业要想并购成功，就需要考虑怎么能够做到相互尊重、相互理解、相互包容。”

吉利之所以在多次并购上取得成功，源于从并购开始，吉利就在努力“转换角色”，设身处地地体验被并购者的心理，并在最大程度上尊重对方的习惯和文化。

而并购成功对吉利而言，也不意味着就不需要再努力。融合是一个长期的过程，需要最终达成文化的相同、价值观的认可。

上述举办“吉利日”的DSI工厂，许多参加者是一年前还在罢工、请愿的一线工人。经过一年的磨合之后，他们对中国老板的评价是“很棒”。李书福在这次活动上诚恳地对在场人说出了举办活动的初衷：“为了进一步推动DSI和吉利之间的管理和文化融合，进一步推动两个国家之间企业与企业的友谊发展。”

李书福认为，经济全球化、投资贸易自由化是大势所趋，在地球越来越成为一个经济整体的时代，必须塑造一种与时代相适应、与企业相匹配的新型文化形态。

拥有一颗文化融合之心的吉利，在完成对沃尔沃的并购之后，一直在努力让欧洲认识吉利。

音乐是人类共通的语言，帮助吉利拉近了欧洲人与一个中国汽车后起之秀的距离。并购完成后，吉利与浙江交响乐团组建浙江（吉利）交响乐团，由国际著名指挥家汤沐海任指挥，于2011年9月15日巡演德国、捷克、意大利等欧洲六国，为期将近20天。

腾讯汽车频道这样评价这次活动：“浙江（吉利）交响乐团巡演欧洲，不是一次简单的冠名对外文化交流活动，而是企业与音乐文化相融，走向欧洲、走向世界的一次有意义的尝试，也是吉利全球化战略进程中的一部分。吉利希望通过这种文化交流形式，让欧洲、让世界更直接倾听吉利的声音，进一步扩大吉利和沃尔沃两大独立品牌在世界上的影响力和辐射力。”

如果说，李书福用音乐推开了世界认识吉利的一扇门，那么，又该用何种方式推开中国人认识沃尔沃的另一扇门呢？答案是“沃尔沃环球帆船赛”。

李书福在一次对话节目中曾说道，早在吉利收购沃尔沃之前，他就已将沃尔沃的帆船赛作为收购沃尔沃的一个附属条件。这一赛事创立于1973年，是国际航海界最重要的远洋帆船赛，同时也是世界最昂贵的单项体育赛事，被称为“航海的珠穆朗玛峰”。并购后的吉利与沃尔沃共同投资了这一赛事，赛事全程在世界范围内有上亿人次观看，10站的停泊中有超过400万的观众到现场亲历活动盛况，在2011—2012沃尔沃环球帆船赛上，首次出现了一支中国船队“三亚号”，让更多的中国人认识了沃尔沃这一品牌。

这些做法，无疑加速了吉利与沃尔沃之间的融合。

李书福认为，在经济全球化、投资贸易自由化的大背景下，国家与民族概念将逐渐被淡化，取而代之的是一种与时代相适应、与企业相匹配的新型组织体系，以及新型的全球型文化。中国企业要想走出去，并取得成功，在跨文化研究的基础上要做的还有更多。

全球型公司的合规要求

对每个志在全球型的企业来说，合规都是其头顶上悬着的达摩克利斯之剑。

自从2008年西门子因商业贿赂以14亿美元与美、德执法部门达成和解后，合规的重要性愈发引起跨国公司的重视。

2009年1月12日到2015年9月1日的6年多中，世界银行一共处罚了654家企业和个人，其中有38家中国企业和个人。处罚的最主要原因就是，企业和个人没有按照世界银行的采购标准竞标，或者做了违规活动。如果一个企业被世界银行处罚，上了黑名单，就有可能几年甚至终生不得参与世界银行及其他国际银行如亚州银行、非洲银行的项目。

2011年7月1日，被称为史上最严厉的反贿赂法——英国《反贿赂法》正式生效。这部法律涵盖了所有在英国开展业务的公司，不管总部位于何处；不仅禁止企业向外国官员行贿，还禁止私营商人间的贿赂行为。

对于吉利这样的全球化企业而言，有效的合规文化能够消除合规风险于无形，为企业避免损失。早期的吉利，便因这方面的认识不足，给李书福的创业造成了一定的困扰。开始造车之后，为了调动各方面的积极性，李书福充分授权给经理人，这在创业初期的确给吉利的迎难而上带来了很大的帮助，但也导致一些职业经理人自我膨胀，最终偏离了初心。所以，李书福最后力推流程再造，也让吉利逐渐走出了“以关系代替管理、以习惯代替制度、以情面代替纪律”这一中国式的公司治理模式。

为了保证集团的发展方向不出现偏差，李书福还在集团内加强党建工作。1993年3月，吉利成立吉利集团党支部，2006年6月，成立吉利控股集团党委。从部队退下来的陈文明在李书福的邀请下，出任了集团的党委书记。

李书福心里很清楚，一个不合规但目前盈利的企业，其前景远远不及合规但暂时未盈利的企业。经营不善不至于让企业立时倒闭，有机会还可以扭亏为赢。但是企业一旦陷入了不合规的境地，就能因为一些不廉洁、不道德、不遵守法律的行为被查处，罚款事小，信誉损失事大，一朝覆亡也不是没有可能。

2014年1月23日，吉利在总部召开了浙江吉利控股集团合规体系建设项目启动会议暨首次高管培训会议。李书福发表动员讲话，强调“对那些立志要成为全球型企业承担全球责任的公司来说，合规更为重要。到哪个国家发展，你就要遵守哪个国家的法律。在和各个国家打交道的过程当中，还要考虑周边相关利益。为什么中国人在外地经商的这么多，但品牌的认可度不高，这不是没有原因的。作为吉利来说，既要说得漂亮，也要干得漂亮”。

“我们为什么有自信去做事？就是因为我们过硬、合规。大家都过硬，这样的钢铁凝聚成一块，什么事情干不成？这是非常重要的，只有这样做，我们才能成为真正的全球型企业，我们从本质上先把自己规范好，才能走向世界，与其他世界500强企业竞争。”李书福斩钉截铁地说。

“20200”战略：中国梦，十强梦

2016年的吉利30周年庆典上，吉利汽车集团总裁安聪慧发布了吉利汽车“20200”战略：吉利汽车集团到2020年实现年产销200万辆目标，进入全球汽车企业前十强，成为最具竞争力并且受人尊敬的中国汽车品牌。

前行的路上总是有一些坎坷。有些人常常会被路上的小石子给吓倒，但也有些人即便面对着巨石，亦一笑而过。

2014年，吉利遭遇了发展历史上的一次“小寒冬”——尽管在并购沃尔沃、伦敦出租车公司上取得了极大的成果，但在回归“一个吉利”追求做精、做专的路上并不平顺，造成了新品断代，在比较长的一段时间里，仍然只靠吉利帝豪在勉强支撑。

这一时期，吉利董事桂生悦选择对所有的投资者开诚布公。他明确表示，2012、2013、2014这三年对吉利来说是困难期。除了国际形势出现波动，吉利自身没有产品更新迭代，也是在这个竞争加剧的汽车市场生存困难的原因之一。

“我只能保证诸位的股票目前不会跌得太离谱，但是，我有十足的把握，吉利很快就会走出困境的。”桂生悦说。他对吉利充满信心，正是出于信心，桂生悦日后耗资196.5万港元，于港交所场内增持公司好仓50万股，持股占比达到0.36%。

带给桂生悦信心的，是吉利研发观念的转变带来的市场变化。不同于以往的技术驱动研发，吉利正慢慢转变为市场驱动研发。今天的吉利在研发产品时都会设一个项目组，由综合能力强、市场敏感度高的人担任组长，能够洞察出吉利需要做出哪些改进去满足市场需求，并观察市场在未来有可能出现的新需求，未雨绸缪。

2014年11月20日，李克强在浙江考察了吉利控股集团，并对吉利给予了很高的评价：“吉利汽车不仅是让国人骄傲的民族品牌，更了不起的是，吉利走向了世界，还收购了全球知名汽车公司。吉利汽车的发展史，就是中国经济不断升级的缩影。”

在总理的鼓励之下，吉利在2015年实现了一个“小目标”——跻身2015年汽车集团年销量榜单前十强。榜单中除了它和长城之外，几乎是清一色的国有企业。但是李书福还有一个“大目标”——在2015年的最后一天，他放出豪言：“吉利汽车将向受人尊敬的全球汽车十强企业挺进。”

朝着目标前进的路上，随处可见干劲十足的吉利人，他们其实是吉利“人才森林”培养计划的成果。

“既然是全球研发、全球销售，我们是不是已经准备好了运营一个全球组织？如何在越来越庞大的组织框架下，让每个人都能快乐地工作，都能自由地、充分地实现自我的价值？”伴随着全球化的脚步，吉利控股集团副总裁兼人力资源总监魏梅提出了问题。

魏梅于2009年加盟吉利，面对吉利通过并购快速地将自己切换到全球化的经营模式时，除了配合集团的快乐经营体战略，她还努力配合李书福在“人才和创新”上的战略，为吉利培植“人才森林”。

森林中的大树，是那些在全球化的企业中已经沉淀了很好的知识和能力，但也梦想着为中国的汽车工业多做贡献的空降兵。“出于种种原因，他们的职业发展遇到了瓶颈。把他们请到吉利来，给他们实现梦想的舞台。很多外来人才加盟吉利几年后，完全没有了原来企业的影子，成为百分百的吉利人。”

小树则是吉利亟须培养的内部员工。除了投资教育模块，打造从技师、专科、本科、研究生到博士后流动站，从蓝领工人到白领的全方位教育体系，并在产教协同中实现校企共赢，还启动了一系列培养或培训计划。

吉利有一个“GM1000计划”，它是针对研究生的培养计划，列入计划的学生由吉利汽车与各教育系统院校联合培养，第一年学习专业课，第二年就进入吉利，跟随企业导师，研究吉利亟待解决的棘手问题，做毕业论文。毕业后，由学生和吉利双向选择，选择到吉利工作的，所有学费都由吉利报销。

所有的一切，最终都为了打造吉利汽车的3.0时代，帮助吉利在每个细分市场都能站稳脚跟。今天的吉利，已经拥有五大车系——博瑞、博越、帝豪、远景、金刚，三大平台——主打紧凑车模块化的FE平台、主打B级车的KC平台，以及联合沃尔沃共同开发的A级车平台，也就是CMA。

“很多人都以为博瑞、博越很好了，或者帝豪GS、帝豪GL很好了，”安聪慧埋在心里的“不安分”又一次展现出来，“不是的，吉利到3.0时代才真正开始走向一个快速发展的阶段，接下来，吉利还要布局4.0时代的产品。”

如果说第一代、第二代产品只是吉利从零开始的起步阶段，那么到了3.0时代，吉利就要向自主品牌的前列迈进，同时还要参与到与合资品牌的竞争。10年的铺垫，20年的造车实践，让吉利在中国汽车市场上从一个搅局者，变成了一个追随者，并在这一过程中实现了局部超越、重点突破，“后来居上”也不再遥远。

三十而立的吉利，刚刚出发。

让教育变得“有愿景、有使命”

在许多人眼里，李书福有着“做教育的情怀”。中国的教育多年来一直以文凭为贵——面对着学生一批批毕业，企业依旧在喊渴，我们的学校是不是应该做些什么?

早在2000年，吉利就在北京创建了北京吉利专修学院[注]。该学院多年来追求“办出自己的特色”：一方面，吉利有感于自身汽车技术人才的缺乏，为跟汽车产业“接轨”，创办汽车工程学院；另一方面因地制宜，根据北京需要的专业人才，重点设置了商贸、艺术、设计等专业。

在教育培养的方向上，北京吉利学院的校长王兴贵说：“实事求是地讲，我们每年都招一两万人，吉利自身用不了这么多。”学院的创办在当时是为了吉利的发展而培养人才，随着时间的推移，逐渐朝着为

社会培养人才的方向发展。学院的办学模式一直是就业导向教育模式，这个模式更注重培养学生的能力，而不是简单地进行知识灌输。

不过，能力为重并不意味着不要素质教育。在李书福所著的《做人之道》一书中，明确地提出吉利教育的核心理念是“以人为本”，价值目标则是“促进人的全面发展”。为此，李书福也投入了很多精力和资金，让各个院校拥有完整的素质教育的课程体系和训练基地。比如说攀岩，以及涉及电子的团队对抗运动。

对学院的学生，李书福一直都很看重。但凡有时间，比如去北京参加“两会”，他都会跑到学校，给学生做做报告，讨论交流。

李书福的教育梦不只在这一处开花，在距离北京千里之外的海南三亚，他的愿景同样得到了实践。

2005年，李书福出资，在海南三亚，依托海南大学设立了海南大学三亚学院。从第一届开学典礼的800名学生，到2006年已有超过3000人的规模。之后三亚学院发展得超乎想象的迅速：2008年，学生规模超过10000人；2012年，学生规模超过了20000人；就在2012年的3月29日，教育部同意将“海南大学三亚学院”升格为“三亚学院”。

教育部高校设置评估专家王纯山教授评价说：“三亚学院如此的建设速度，在高等教育建设史上创造了一个奇迹。”

奇迹的创造者李书福认为，学生走进校园的目的，是为了更好地适应社会。围绕着这个使命，三亚学院制订了自身战略，那就是把学校办成一个具有一定规模，专注于本科教育，并专注于学生应用性的人才培养之地。

三亚学院的课程设置看上去跟其他大学没什么两样，但这里的中文主要是公文应用，英语则是根据当地在旅游、休闲上的优势，主打

旅游商务英语。也正因为当地在旅游、休闲上的优势，三亚学院还设立了一些非常前卫的专业，比如高尔夫球专业、油轮游艇专业，以及包括帆船、帆板、潜水在内的亲水运动专业，甚至因为海南有很多俄罗斯人在这里生活，还设置了海南的第一个俄语专业……

2016年4月7日，海南省人民政府、三亚市人民政府正式签约共建三亚学院，三亚学院成为全国首家省市两级政府共建的民办大学。这种国际化、多元化、社会化的办学，也让三亚学院开始着眼于未来，着眼于科学创新。

成为“受人尊敬”的全球型企业

全球型企业的一个重要内涵，无疑就是全球责任。

在造车之外，李书福曾多年如一日地普及赛车运动和文化。赛车是耗钱的运动，李书福不惜重金投入，一方面让中国的汽车技术研发有接受检验和检阅的阵地，与此同时，推动了与汽车相关产业——如油品技术的研发和创新；另一方面也推动了汽车赛事运动在中国的普及。

2005年8月23日，铭泰与中国汽车运动联合会握手，成为亚洲方程式国际公开赛（AGF）的汽车赞助商。

10年的时间，铭泰赛车业已形成六大赛事和一个体验营——“壳牌喜力杯”中国方程式大奖赛（CFGP）（AGF“升级版”）、“壳牌喜力杯”FIA F4[注]中国锦标赛、“东方时尚杯”北京警察汽车争霸赛、北京汽车场地锦标赛、“吉利帝豪杯”市民汽车挑战赛、“路路达润滑油杯”木兰精英赛，以及吉利帝豪赛车体验营。

“这是跨界、竞合和共享的时代。”李书福说，“我们希望通过自己的努力，能让更多的人因此而受益。”

所以，吉利从价格战脱身，向品质制胜转型；从造老百姓买得起的好车，向“最安全、最智能、最环保的好车”转型，都是为了实现企业与社会的共赢。

此外，吉利在并购沃尔沃和伦敦出租车之后，遵守自己的承诺，不搞小聪明，坚持发扬光大各自品牌价值的同时，也在努力推动零排放、零伤亡的目标追求。

众所周知，正因为这些并购，让吉利实现了成为全球型企业的梦想。但在这个“得”的同时，李书福也意识到，爱心无国界，“舍”也无国界。

在并购伦敦出租车之后，他也支持了一项由伦敦出租车参与的“神奇之旅”。

这是一个由具有40多年伦敦出租车驾龄的菲尔·戴维斯（Phil Davis）先生于1994年创办并发起的活动，业已成为伦敦出租车的一个重大品牌活动，也是伦敦出租车文化的重要组成部分。活动服务的对象为弱势儿童群体。

在2013年的活动中，100辆伦敦出租车载着120名患有慢性疾病或身体残障儿童及家人开展为期三天的免费旅程，他们的目的地是巴黎的迪士尼乐园。为此，李书福为孩子们的神奇之旅提供富有中国特色的“红包”支持。

在央视的一档节目中，谈及一些老板常因民间借贷风波而出现资金链断裂，最终选择跑路的现象时，李书福坚决地表示，我反对经营失败就跑路。

“做受人尊敬的全球化企业，不是一个空洞的说法，”李书福说，“它必须落实到企业生产经营活动的每一个角落，必须变成每一个员工的行动，落实到企业社会责任上。”

正是这种对全球责任的认知和坚守，使吉利赢得了诸多的认同和赞誉。

2011年10月，当时还是比利时王储的菲利普代表国王阿尔贝二世专门到北京，授予李书福一枚“利奥波德骑士勋章”[注]，以表彰李书福在成功运营沃尔沃过程中没有裁撤其在比利时的根特工厂，相反的是，不断地加大投资。哪怕自身遇到了困难，也没有裁减一名员工，最终为比利时的经济和社会发展所做出的突出贡献。

2014年1月8日，在“正业之道·第八届人民企业社会责任奖”颁奖盛典中，李书福与娃哈哈集团董事长宗庆后、北汽集团董事长徐和谊等6人当选为“人民企业社会责任年度人物”，成为新时代商业环境下积极履行企业社会责任的楷模。

《人民日报》社副总编辑、人民网董事长马利对此表示，企业追寻和坚守正业之道，积极履行社会责任，不仅是企业自身经营战略的需要，更是加快经济转型升级、实现中国奇迹“第二季”的需要和动力。

这些既是荣誉，也是鞭策。对李书福甚至全体中国企业家来说，在未来的日子里，他们需要继续做的，是将自身所传承的企业家精神、内在规范，或者说“大义”，进一步和这个时代相结合，和全球相结合。这一定会帮助中国企业在国际上传播正能量，也为我们这个国家担当民间外交的角色，让世界真正了解中国企业，真正了解中国。

时代的麦克风已交到李书福的手里，较之10年前，李书福反而内敛了许多，话少了，惊人之语更是稀罕了，有人怀疑这还是当年的“汽

车狂人”吗?

应该看到他身上有一种内涵的变化。在吉利与沃尔沃的协同与融合中，西方百年汽车工业文明浸润了东方人李书福，与中国其他优秀的企业家一样，他宛如一块海绵融入蔚蓝的海洋，学会了规则，学会了敬畏，学会了文明，学会了融合。在吉利总部李书福办公室的入门处，挂着一副李书福手书的字帖，上面写着费孝通先生的十六字箴言：各美其美，美人之美，美美与共，天下大同。

创业30年，造车20年，横跨东西，从被人质疑到成功打造全球化的汽车制造供应链，李书福的超级制造，可视作一个中国崛起的完美故事。他被时代的潮流裹挟，一路跌宕前行，演绎了一部精彩的人生励志剧。当一个全球汽车界的新锐权势人物略带中国东部口音，缓缓地向你讲述自己的造车梦想时，坐在对面的听者眼前不由出现魔幻且令人振奋的画面：

1972年的浙江省台州路桥区李家村，崎岖不平的土路上，一辆破旧的“二八式”自行车载着一个戴草帽的少年。由于身材不高，跨在车梁上的男孩只能使尽全力地左右晃动，用身体的重量踩动自行车前行，车轮越踩越快，一往直前，乘风破浪……

---

1. 所谓零现金/零债务的模式，是指吉利出资收购后，不提取英国锰铜控股账上任何现金，也不承担其任何债务。
2. 2001年更名为北京吉利大学，2014年更名为北京吉利学院。——编者注
3. F4锦标赛是国际汽联举办的普及型方程式赛事，旨在填补卡丁车与F3之间的空白，为年轻车手搭建一条从卡丁车到F4再到F3最终升入F1的晋升之路。
4. 利奥波德是比利时第一代君主，“利奥波德勋章”是比利时最高国家荣誉勋章。

十问李书福

李书福创立的吉利汽车是中国本土汽车品牌的代表。从搅动汽车行业的“一条鲶鱼”到“蛇吞象”的沃尔沃收购案，李书福也从一个本土企业家成长为具有全球视野的企业领袖。

以下为2016年9月3日本书的创作团队与李书福先生对话内容的摘录，精炼为十个问题，以飨读者。

创作团队：据说在收购沃尔沃的那段时间里，您压力大到睡不着觉？“沃尔沃是沃尔沃，吉利是吉利”的战略是在那个时期提出的吗？

李书福：睡不着主要是时差的原因，当然也有压力。但我一直坚信这件事情是能办成的，从来没有动摇过。

这个战略是收购之前就想好的，我们要对自己和收购对象负责任。并购沃尔沃这样的全球知名企业，对于并购成功以后，怎么来管理，肯定是要提前做好设想的。

创作团队：在收购沃尔沃之后，您在用人方面有没有一些新的想法？与吉利的用人策略有什么不同？

李书福：沃尔沃和吉利的实际情况不同，需要具体情况具体分析。沃尔沃的全球化水平比吉利高，所以要根据沃尔沃的企业特点来推进人才的选拔和使用。吉利的市场主要是在中国，所以要切合中国的实际情况来选拔人才。

在不同的发展阶段，企业要用不同的人；而不同的人，在不同的阶段，也有各自的使命。人在什么时候、什么情况下能发挥最好的作用，这是很重要的。人和企业的共同成长，是我们希望看到的，但同时，人才流动也是推进社会进步的重要力量。

创作团队：您对沃尔沃过去6年的表现满意吗？对它的未来有什么期许？

李书福：我对沃尔沃过去6年是满意的，基本上实现了预期，再过5年、10年，沃尔沃会回到豪华车第一阵营。我希望到2020年，沃尔沃的年销量能达到80万辆，接下来再实现100万辆的年销量。

创作团队：有人说，您在沃尔沃董事会上的话语权相对较弱，您怎么看？

李书福：多年的管理实践经验告诉我，企业需要科学的治理结构和正确的用人策略，这两点关乎企业存亡。沃尔沃建立了科学的三层治理结构：股东、董事会、管理层。我们董事会成员都是在全世界各个领域有代表性的，我作为董事长，希望能充分发挥董事会及各位董事的作用，我在会议过程中不会过多介入，但对会议过程及会议讨论形成的结果，我都会研究，每次开会的结论都是我签字的，同意还是不同意，最终我会给出意见。

创作团队：国内很多汽车公司都在讨论高管持股的事情，吉利集团在管理层面有没有这个考虑？

李书福：当年福特在管理沃尔沃期间，基本上是全球实行统一的激励机制，我们现在是分开的，沃尔沃是沃尔沃，吉利是吉利，激励机制要根据企业的具体情况制定。吉利的机制多种多样，比如期

权、奖金池。业绩和员工的收入挂钩，企业经营得好，大家的收入就高；经营得差，收入就少，这是最基本的。我们还是要划小合作单位，避免吃大锅饭。

创作团队：您能描述一下吉利集团旗下的三个主要品牌吉利、沃尔沃，还有LYNK&CO的定位吗？在您的心目中，会有所侧重吗？

李书福：三个品牌各自的定位很清楚：沃尔沃就是高档豪华的品牌；LYNK&CO属于中高档品牌，是要和合资品牌与外国品牌竞争的；吉利是要和中国的自主品牌竞争的。我对这三个品牌没有侧重，它们就像我的三个孩子一样。

创作团队：您认为未来10年汽车行业的格局会发生什么样的变化？

李书福：首先，从大趋势上讲，汽车公司的数量肯定会越来越少，不会有现在这么多，有实力的品牌会主动整合其他较弱的品牌；其次，会有一两个有竞争力的中国汽车品牌出现在国际市场上，吉利在朝着这个方向努力。

创作团队：您能否对中国企业的海外收购提些建议？

李书福：第一，重视全球化企业的文化建设，促进多元文化、跨文化的认同交融，形成大家共同的价值追求。第二，不要耍小聪明，耍小聪明是没有出路的。一定要稳重、讲诚信，说一不二，这是很重要的。第三，管理上要透明，透明才能建立信任，才能让大家有预期，减少猜疑，也更容易形成合力。第四，要依法合规。

创作团队：在汽车行业规则与竞争的问题中，有人看到的是竞争对利益的冲击，您看到的是什么？

李书福：竞争是企业健康成长的环境和条件，要在规则中竞争，才有提升企业实力、使企业变得强大的机会。比如在一场牌局中，怎样看出一个人水平如何？能力最强的就是赢家，能力最差的就是输家。如果一个人打牌，是没有输赢的，也体现不了实力。

体现在商业竞争中，我认为就是要让企业能够自由竞争，真正放开企业的手脚。我非常认同经济学家熊彼特的说法，他说创新就是对市场中各种不同资源的重新组合，形成新的价值，产生新的竞争力，这就是创新。如果能够让企业家自由地对市场资源进行组合，他会知道怎样才能把市场资源利用好。他知道一个汽车厂是建在上海好还是建在杭州好，是建在大庆好还是建在宁波好，他自己知道。

创作团队：如何评价福特？您是否打算刻意培养下一代，像福特一样做家族企业？

李书福：福特是一个很伟大的公司。我与福特的人打交道之后发现，福特是一个很负责任的企业。这个企业很讲规矩，讲道德，讲诚信，讲法律，它的价值观是完全正确的。有一次，我跟福特家族的一个人在法兰克福见面，她说沃尔沃交到你的手里了，首先向你表示祝贺，也希望你能把沃尔沃经营得更好。这个时候我们的并购已经进行两三年了，我觉得他们是非常有胸怀的。

时代不同了，我们的发展不能拷贝某一个企业。我很尊重福特，但是今天的汽车工业和四五十年前的汽车工业走的路不一样。作为父亲，我希望孩子能够成长，但不是刻意培养他就能成长起来的，最终还是要靠他自己。

附录 美美与共，人类大同注

经过近一年的精心准备，我们终于在“沃尔沃环球帆船赛”停靠三亚期间，迎来了“三亚全球型企业文化研究中心”这一研究机构和独立智库的诞生。我衷心感谢来自世界各地的教授和研究员们，我们齐聚三亚，共同探讨如何通过企业文化建设，追求全球型企业的发展以及人类的和平与进步。

“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”，世界人类学家费孝通提出了人类社会和谐共处和共同进步的崇高理想，这也是“三亚全球型企业文化研究中心”的宗旨和核心价值。

纵观世界现状，因为政治、种族、宗教、文化、经济利益和军事等各方面的原因，世界各地冲突不断，人类离大同社会遥不可期。但是在经济领域，全球经济一体化、世界贸易自由化已经成为不可阻挡的潮流。大量外国企业进入中国市场的同时，中国的一些企业也在走出去，逐渐融入全球经济和社会，因此研究和推动全球型企业文化的形成与发展对于中国及全球经济的可持续发展，对于世界和平及全人类幸福事业的建设具有重要而深远的意义。

过去，我们把在几个国家开展业务的公司称为跨国公司，把在世界上绝大多数国家开展业务的公司称为全球公司，但这两种公司都带有鲜明的国家特征，比如IBM和GE是美国文化和美国总部主导的公司。而今天，企业所面临的跨文化冲突与融合又进入了一个新的历史时期。无论是跨国公司还是全球性公司都已经认识到文化引导与建设的重要性。为了适应和支持全球各个细分市场的需求，调配和整合全球资源，有些公司已经开始淡化国家背景，突出本土化与全球化的细

分与合作，强化本土化发展与全球化协调的重要性。比如，汇丰银行控股有限公司的跨文化融合做得很好，其本土化发展、全球化协调能力及理念较为领先。我把这类新型的企业组织形式称为“全球型公司”，这种公司淡化或打破了原有的国家、民族、宗教信仰、语言和局部文化特征，逐渐形成一种全新的企业文化和价值理念，其核心特点是尊重、适应、包容与融合，最终目标是达到合作共赢和实现企业在全球市场的成功。我所说的全球型企业文化是指跨越国界、跨越民族、跨越宗教信仰，放诸四海都受欢迎的企业形态。这种文化有利于推动世界和平发展，有利于人类文明进步、幸福快乐，有利于企业创新、创造，具体体现在用户满意度高、员工自豪感强、管理层成就感大，企业整体全面可持续发展。这种文化极度开放兼容，极度远见卓识，积极承担企业社会责任，勇于挑战科技高峰，勇于探索商业文明，充分体现依法、公平、透明、相互尊重的企业治理理念。

全球型企业建设离不开本土化企业的发展。更好地推动本土化企业的发展，就是更好地建设全球型企业，市场如同战场，本土作战远程控制必须实现有机协调，不同的市场要有不同的授权，不同的市场要用不同的打法，越靠近市场就越了解前线，对前线的授权越充分竞争就越灵活。因此，推动本土化研发、本土化人才、本土化采购、本土化市场与全球研发、全球人才、全球采购、全球市场的灵活协调是赢得竞争的关键。

基于这种理想和目标，我们建设“全球型企业文化研究中心”的愿景是：推动全球型企业文化的形成和发展，使全球型企业文化深入人心，并使三亚全球型企业文化研究中心成为一个独立智库。我们的使命是：引导和建立全球型企业文化；对这种新型的跨文化企业文化进行研究和推广；帮助跨国企业接受和形成全球型企业文化。

我很高兴地看到，我们提出建设“全球型企业文化研究中心”的理想后，在世界各地都得到了热烈响应。在我们的研究员队伍里，有亚

洲最权威的、对欧美并购及文化建设潜心研究的北大光华管理学院前副院长武常岐教授，中国央行货币委员会委员、清华大学金融系主任李稻葵教授，专门研究福特和沃尔沃发展的奥德·申卡（Oded Shenkar）教授，研究世界人力资源的Walter教授，瑞典大使、精通中国文化的罗瑞德大使，中国文化书院院长、哲学系教授王守常，人类学、社会学专家、三亚学院院长陆丹教授等，已经有20多名签约教授。我们的宗旨是与世界著名咨询机构、独立智库、著名教授展开广泛合作，把全球型企业文化研究中心建设成一个开放的具有专业影响力的独立智库。

吉利并购沃尔沃的初衷不是为了跨文化研究，而是为了继承和发展沃尔沃在安全与环保领域的全球领先地位，是为了实现沃尔沃零伤亡、零排放的伟大愿景。随着时间的推移，随着我对沃尔沃汽车公司的深入了解，进一步坚定了我对沃尔沃未来的信念，使我产生了成立全球型企业文化研究中心的念头。在筹备组全体人员的共同努力下，经过近一年的筹备，今天终于挂牌成立了。在此，我要向筹备组全体成员表示衷心感谢。

一个企业的诞生、生存与发展，其目的不仅仅是为了产生较好的经济效益，而且还要承担相应的社会责任，要有鲜明的愿景、宗旨、使命，要有自己的核心价值追求。企业的经济效益是企业生存的血液，没有效益的企业就会破产，而企业愿景、宗旨、使命及核心价值追求是企业发展的文化动力，两者都很重要，缺一不可。只有这样，才能保证企业在正确的方向上前进。沃尔沃以人为尊的企业宗旨，安全、低调、高品位的品牌内涵完全符合人类追求和平、幸福、文明进步的主旋律。吉利汽车公司要让世界充满吉利的企业愿景，既是对人类未来的美好祝愿，也是吉利汽车公司全体员工努力奋斗的方向。快乐人生、吉利相伴是吉利汽车公司的核心价值理念，只有让用户快乐、满意，让用户放心、喜欢，吉利汽车公司才有更好的未来。吉利汽车与沃尔沃汽车是兄弟关系，不是父子关系。我相信兄弟之间一定

能够快乐合作、相互支持、共同进步，一定能够为全球型企业文化的形成与发展做出重要贡献。

朋友们，“沃尔沃环球帆船赛”承载着人类大同的理想和使命，已经来到了美丽的三亚。沃尔沃独家拥有的这项全球最大、级别最高的海上体育盛事，去年11月初从西班牙阿里坎特出发，途经南非开普敦、中东阿布扎比，停靠中国三亚后，还将驶往新西兰、巴西、美国、葡萄牙、法国和爱尔兰，不用电、不用油，唯一使用的能源就是自然风，9个月横跨40000海里，跨越五大洲、四大洋，一路传播人类和平与文明的种子，倡导“挑战极限，以人为尊”的人生态度和积极阳光的生活方式。我祝愿大家尽情享受“沃尔沃环球帆船赛”的独特魅力和三亚的阳光、沙滩、海浪，还有仙人掌。

---

1. 本文为2012年2月17日李书福在“三亚全球型企业文化研究中心”启动仪式上的讲话。

后记

每一本书的出版，都会有一份独特的体验。

这本也不例外。当确定做吉利选题的时候，恰逢2014年吉利战略转型的关键节点。当时吉利的数据有些难看，但调研的大门始终敞开。

我们最终收获了长达一年半的走访，从杭州到哥德堡，从李书福求学时的老师到沃尔沃全球高管。像这样独立第三方里里外外地采访一圈，估计在吉利发展史上算是第一次。

能完成一次全球化的采访毅行，这得感谢李书福董事长，我们见识了他的开明与率真。感谢杨学良、宋兆桓、叶万芳、曹丹，以及宁述勇、段毅、高坡等同仁。感谢每一位受访者。真不是客套话。除了大家提供前期诸多的采访便利，要是没有他们的包容与推动，今天或许就见不到这部书稿的面世。

原本计划由一个人来完成调研写作，但计划赶不上变化，我们陆陆续续地形成了一个创作团队的编制。王千马、梁冬梅负责采访与文本，何丹负责主题构架与统稿，还有袁啸云、周芳玥、钱跃东、杨青、毛昌裕和孙晓亮、中信出版社等，先后参与了具体的项目管理与编辑设计。这本书可以说是团队协作的产品。

相信细心的读者也会发现，本书结构上所划分的三个篇章文风不尽一致。

第一部分讲了吉利“想造车”的前传，历史细节有时流露出一些黑色幽默，让人忍俊不禁，也让人扼腕叹息，正是感怀中国民营企业创业不易，在统稿时保留了此部分作者王千马一些赞赏的情感，千马是一位感性的纪实作家，他跑了大半个中国，挖掘出许多生动的细节。他的表达，算是对民营企业家群体如劲草般生长的致敬。

第二部分是吉利好不容易拿到“准生证”后，不断优化自身去努力“学造车”，行文视角逐渐聚焦在公司治理与制度建设上，这段时期是中国制造企业锻造内生力的重要阶段，吉利是典型性的样本。

第三部分主要围绕如何“造好车”，在瑞典求学的梁冬梅完成了这部分的采写，冬梅曾供职于国内一家财经媒体，该媒体以客观与尖锐著称，读者可以感受到文字的理性与克制。这部分涉及吉利并购沃尔沃及之后的故事，统稿时刻意保留冬梅的专业风格，并没有追求书稿前后文风统一。面对还在发酵的历史，我们唯一要做的是尽可能客观与理性地记录，结论显然属于未来。

好在本书即将出版的时候，媒体报道了一则新闻。说的是在上海车展现场，一家媒体给33位合资品牌的老总出了一道敏感的问题：“您认为哪家自主品牌当前对自己的威胁最大？”大多数老总选了吉利。媒体总结了两点原因：一是吉利的产品线更为均衡；二是吉利的体系能力更令人放心。这则新闻的数据在侧面论证了我们写作吉利的价值。

其实没有统一文风，我们还想拥有一个“小确幸”，想去做一次文本试验，将创作团队的主观体验，客观地放入历史。是的，面对一个东方面孔率领自己的团队，一路跌宕起伏，进而征战全球的商业史，每一个写作参与者都希望呈现属于自己的情绪、自己的认知。无论本书的创作者，还是包括李书福的诸多受访者，每一个人的真实体验，共同浇铸出一部关于吉利三十年的“纸上纪录片”。

希望每个人都有收获，包括我们的读者。

谢谢！

何丹

2017.5.16